

ASiantuntijan merkitys omistajanvaihdoksessa

Pihlajamaa Paula

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2018

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Paula Pihlajamaa	Vuosi	2018
Ohjaaja	Tommi Sirviö		
Toimeksiantaja	Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät		
Työn nimi	Asiantuntijan merkitys omistajanvaihdoksessa		
Sivu- ja liitesivumäärä	41 + 6		

Opinnäytetyössä on selvitetty asiantuntijan merkitystä omistajanvaihdostilanteissa. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä merkitys asiantuntijalla on yrittäjälle omistajanvaihdosprosessin aikana. Opinnäytetyössä on otettu kantaa asiantuntijan ominaisuuksiin, kelpoisuuteen ja rooliin prosessin aikana. Tutkimus on tehty kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Sitä varten on haastateltu niin omistajanvaihdosasiantuntijoita kuin yrityskaupan tehneitä yrittäjiä. Lähtökohtana tutkimuksessa on käytetty yritystään myyneitä yrittäjiä, mutta haastateltavien mukana on ollut myös yrittäjiä, jotka ovat ostaneet liiketoiminnan. Jokainen omistajanvaihdos on räätälöity tapaus ja niitä ei voi tehdä rutiininomaisesti. Vastausten pohjalta on pystytty vetämään yhteinen linja asiantuntijuuden merkityksestä.

Motiivina opinnäytetyön aiheen tutkimukseen on lähtenyt arjen työstä ja aiheen ajankohtaisuudesta. Omistajanvaihdoksiin liittyvissä teoksissa suositellaan asiantuntijan käyttöä, mutta perusteluita on harvoin avattu. Varsinkin pienyrittäjän on hyvin tarkkaan mietittävä mihin maksullisiin palveluihin investoi. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miksi asiantuntijan käyttö on laadukasta ja turvallista. On tärkeää, että yrittäjä tietää, mistä maksaa ja miksi.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että asiantuntijan käyttö on merkityksellistä omistajanvaihdoksissa. Asiantuntijoiden osaaminen eri aloilta on tärkeässä osassa omistajanvaihdoksen onnistumisesta. He ovat perillä muuttuvista verotuskäytännöistä, juridiikasta sekä rahoitusmahdollisuuksista. Epäonnistunut prosessi, joka johtuu epätietoisuudesta, voi tulla myyjälle tai ostajalle huomattavasti kalliimmaksi kuin asiantuntijan palkkio. Kaikki asiat ei välttämättä tule vastaan omistajanvaihdosprosessin aikana, vaan ne voivat seurata myyjää pidemmällä ajanjaksolla.

Asiasanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, asiantuntija, asiantuntijuus, asiantuntijapalvelut, sukupolvenvaihdos

School of Business and
Administration
Degree Programme in Business
Management
Bachelor of Business Administration

Author	Paula Pihlajamaa	Year	2018
Supervisor	Tommi Sirviö		
Commissioned by	Federation of Finnish Enterprises Northern Ostrobothnia		
Subject of thesis	Role of the expert in the change of ownership		
Number of pages	41 + 6		

This thesis focuses on the use of an expert in the change of ownership. The study will clarify the meaning of using an expert in the ownership change. The study elaborates the expertise, eligibility and the role of the expert during the process. The research has been conducted according to the qualitative research method. Both the owner-exchange experts and the entrepreneurs have been interviewed. The entrepreneurs who are selling their business and those who have bought their business were interviewed. Each change of ownership is a tailor-made case and cannot be executed with the conveyor belt method. Based on the answers of the study a common distinct policy can be found.

The motive of the research, the topic of the thesis, has arisen from the everyday working life. The topic is also quite timely. In all guides of the change of ownership, the use of an expert is recommended, but the arguments have rarely been opened. Particularly for small business entrepreneurs, all paid services should be considered very attentively and the purpose of the thesis is to provide assurance that the use of the expert is of high quality and safe. It is important for an entrepreneur to know what to pay for and why.

As a result of the study, the use of the expert is significant in the change of ownership. The expertise of experts in various fields is a key part of the success in the change of ownership. The experts have the best knowledge of the changing taxation practices, funding and funding opportunities. Due to uncertainty, the process may fail and the change of ownership may be either to the seller or the buyer considerably more expensive than the expert's reward. All information needed may not be available for the seller during the process and problems may follow the seller even for a longer period of time.

Key words: Transfer of businesses, corporate acquisition, expertise, change of ownership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OMISTAJANVAIHDOSPROSESSI	8
2.1 Yleistä omistajanvaihdosprosessista	8
2.2 Aloituksen tärkeys omistajanvaihdosprosessissa	9
2.3 Asiantuntijan ja myyjän yhteistyö	10
2.4 Prosessin eri vaiheita	12
2.4.1 Herättely	13
2.4.2 Kunnostus	15
2.4.3 Kohtaaminen ja kaupan toteutuminen	16
2.4.4 Valmiuksien vahvistaminen, liiketoiminnan kehittäminen	17
3 OMISTAJANVAIHDOKSEN ASiantuntijan MÄÄRITTELY JA OMINAISUUDET	19
3.1 Omistajanvaihdosasiantuntijan ja -organisaation palvelut	19
3.2 Omistajanvaihdosasiantuntijan ominaisuudet	21
3.3 Omistajanvaihdosasiantuntijapalveluiden maksullisuus	22
4 JULKAISTUJA OMISTAJANVAIHDOSTUTKIMUKSIA	24
5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	27
5.1 Haastateltavien valinta	27
5.2 Omistajanvaihdosprosessi	28
5.2.1 Herättely ja asiantuntijapalvelun käyttökokemus	28
5.2.2 Kunnostus	29
5.2.3 Kohtaaminen	31
5.2.4 Kaupan ja valmiuksien toteutuminen, liiketoiminnan kehittäminen	31
5.3 Omistajanvaihdosasiantuntijapalvelut ja ominaisuudet	32
5.4 Asiantuntijoiden maksullisuus	34
5.5 Asiantuntijan käytön SWOT	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	37
LIITTEET	42

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

S20063	PK-Yritysten omistajanvaihdosten muutostilanteiden hallinta –hanke
AVI	Aluehallintovirasto
DD	Due Diligence
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
ELY	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
KL	Kauppalaki
OV	Omistajanvaihdos
PPY	Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry
SEKES	Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry
SUK	Suomen Uusyrityskeskukset ry
SOVS	Suomen omistajanvaihdosseura ry
SY	Suomen Yrittäjät ry
SYVL	Suomen Yritysvälittäjien liitto ry
SWOT	Nelikenttäanalyysi
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö ottaa kantaa asiantuntijan merkitykseen omistajanvaihdoksessa, mitä lisäetua yrittäjä saa, kun hän ottaa mukaan omistajanvaihdosprosessiin ulkopuolisen asiantuntijan. Onko asiantuntijuudella merkitystä vai onko se ylimääräinen kuluerä? Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään, mitä asiantuntijalta vaaditaan ja mitkä ovat kelpoisuusehdot asiantuntijuuteen. Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Sitä varten on haastateltu niin omistajanvaihdosasiantuntijoita kuin yrityskaupan tehneitä yrittäjiä. Lähtökohtana on yritystään myyvät yrittäjät, mutta haastateltavien mukana oli myös yrittäjiä, jotka ovat ostaneet liiketoiminnan.

Tutkintakysymyksenä on:

Mitä asiantuntijan merkityksellä tarkoitetaan omistajanvaihdosprosessissa?

Tukikysymykset ovat:

1. Mitä lisäarvoa asiantuntija tuo omistajanvaihdosprosessiin?
2. Millaista asiantuntijuutta tarvitaan?
3. Mikä voi epäonnistua ilman asiantuntijuutta?

Omistajanvaihdosasiantuntija on käsite, joka tarkoittaa henkilöä, jolla omistajanvaihdosprosessista laajempi ja syvempi tietämys. Asiantuntija otetaan mukaan yleensä monimutkaisiin prosesseihin, joihin tarvitaan ulkopuolista osaajaa. Asiantuntijapalveluiden luonne poikkeaa muista palveluista hyvin merkittävästi. Palvelut koostuvat ohjeista, neuvoista ja ideoista, joita asiakas lähtee viemään eteenpäin. Omistajanvaihdosprosessissa asiantuntijan on perehdyttävä asiakkaan yritykseen hyvin syvällisesti ennen kun voi antaa oikeanlaista ohjeistusta. On suositeltavaa, että ennen varsinaista myyntiä tehdään jopa usean vuoden taustatyö yrityksen myyntikuntoon laittamisessa. Tämä valmistelu-aika voi olla pitkä ja työläs kaikkine vaiheineen. (Lehtinen & Niinimäki 2005,11.)

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä lähivuosina vapautuu markkinoille 78 000 myytävää yritystä omistajien eläköitymisen vuoksi (Varamäki, Tall,

Joensuu & Katajavirta 2015, 12). Yrityksen siirtyminen toiselle omistajalle on erittäin tärkeä asia alueen elinkeinoelämälle. Omistajanvaihdoksilla saadaan yritykselle jatkuvuutta ja sillä turvataan yrityksen tulevaisuus ja kehitys. Yritysten toimivuus taas luo alueelle elinvoimaa ja työpaikkoja asukkaille.

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ry. Yhdistys on Suomen Yrittäjien alla oleva aluejärjestö, joita Suomessa on yhteensä 20. Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien toimialueella on 23 kuntaa ja 29 paikallisyhdistystä. Yrittäjäjärjestön jäseniä on n. 4200. Yhdistyksen ensisijainen tarkoitus on valvoa yrittäjien etuja ja viedä heidän viestiään eteenpäin. Palveluihin kuuluu neuvontapalvelut mm. julkisiin hankintoihin ja omistajanvaihdoksiin liittyen.

Omistajanvaihdoksien toteutumisia isommissa yrityskaupoissa valvoo Kuluttaja- ja kilpailuvirasto. Yrityskauppavalvontasäännökset on tehty vuonna 1998 ja siitä asti ne ovat olleet voimassa Suomessa. Valvonta on tiukkaa eikä se ole vain muodollisuus. On tapauksia, jossa kilpailuvirasto on esittänyt omistajanvaihdoksen kieltämistä ja monessa tapauksessa vaatinut tarkkoja ehtoja omistajanvaihdoksen toteuttamiselle. (Karsio, Koila, Vartiainen & Äärilä 2012, 273.)

2 OMISTAJANVAIHDOSPROSESSI

2.1 Yleistä omistajanvaihdosprosessista

Omistajanvaihdos alkaa päätöksen teosta, sitä ei voi tehdä ”tee se itse”-periaatteella vaan on huomioitava, että siinä on paljon yksityiskohtia. Omistajanvaihdokset ovat monimutkaisia toimintoja, jossa asiantuntijuus nousee merkittävään rooliin. Monimutkaisessa toiminnossa on useita asioita, jotka jollain tavalla on kytköksissä toisiinsa. Nämä asiat ovat kuitenkin loogisesti ymmärrettäviä ja näin ollen selvitettävissä. (Nurmi 2012, 51.) Omistajanvaihdosprosessissa tehdään koko ajan valintoja ja yritysjärjestelyjen osalta ratkaisuvaihtoehtoja voi olla useita. Asiantuntijan rooli korostuu, sillä hänen tietämys on todennäköisemmin syvempää kuin myyjän. Asiantuntija huomauttaa yksityiskohdista ja tarjoaa parasta vaihtoehtoa, miten edetä prosessin aikana. Voi olla tilanteita, joissa on monta yhtä hyvää ratkaisua, joista myyjän on tehtävä valinta hyöty ja haittanäkökulmasta. Omistajanvaihdosprosessi voi olla myyjälle välillä turhauttavaakin pitkästä aikajanasta johtuen, mutta vaihtoehtojen ja oikeiden ratkaisujen löytäminen vaatii aikaa. (Nurmi 2012, 52.)

Prosessin aikana on varauduttava erilaisiin tunnetiloihin, sillä pitkällä aikajanaalla tunnetilat vaihtelevat (Rantanen 2012,12). Yrityksen tulevaisuuden kannalta omistajanvaihdoksen valmistelu on oleellista. Alussa kannattaa tehdä prosessisuunnitelma, jossa on erikseen aukaistu prosessin aikajänne, mahdolliset skenaariot, laadullinen työskentely ja viestintä (Nurmi 2012, 111). Suunnitelmassa tavoitellaan onnistunutta lopputulosta ja se onnistuu, jos prosessi aloitetaan tarpeeksi aikaisin ja siinä on mukana useita eri tahojen asiantuntijoita (Manninen 2001,17-18). Valmistelun piiriin tulee ottaa yrityksen talous, oikeudelliset asiat, mahdollinen tekninen puoli sekä ekologis-biologiset asiat (Rissanen 2006, 425). Tärkeä huomio jo alkuvaiheessa on, että yrityksen on oltava toimintakykyinen koko omistajanvaihdosprosessin ajan.

Prosessin joka vaiheeseen liittyy juridisia näkökulmia. Juridisissa asioissa on hyvä käyttää asiantuntijaa, sillä varsinkin lait ovat aina tulkinnanvaraisia. Omista-

janvaihdoksessa vastaan tulee tapauskohtaisesti vero-oikeus, yhtiöoikeus, työ-oikeus, perheoikeus sekä perintö- ja lahjaoikeus. Laeista on siis hyvä ottaa huomioon ainakin nämä: varainsiirtolaki, kirjanpitolaki, arvolisäverolaki, yhteistoimintalaki ja työsopimuslaki. (Siikarla 2001, 26.)

2.2 Aloituksen tärkeys omistajanvaihdosprosessissa

Omistajanvaihdosprosessiin tulee varata riittävästi aikaa. Mitä aikaisemmin työ aloitetaan, sitä vähemmän työtä on kaupantekohetkellä ja itse prosessi saadaan tehtyä lyhyemmällä aikajänteellä (Harno 2016, 10). Huomioitavaa on, että myyjällä voi tulla ns. luopumisen tuska, jonka vuoksi yrityksen myynti voi pitkittyä ja myyjä voi jopa tahallisesti tai tahattomasti hidastaa mahdollisia yritysjärjestelyitä. Tämän vuoksi aikataulu on syytä lyödä lukkoon ja kaikkien osapuolten on sitä noudatettava. (ELY-keskus 2017.) Aluksi on kartoitettava mahdolliset ostajat, onko kiinnostuneita lähipiirissä, työntekijöissä tai perheessä. Aika monesti omistajanvaihdostilanteisiin liittyy omistusmuotojen järjestelyitä. Omistusmuotojen järjestelyillä tarkoitetaan tapauksesta riippuen yrityksen sulautumista, jakautumista, mahdollisia liiketoimintasiirtoja tai osakevaihtoa. Joissakin tapauksissa kotipaikka siirtyy toiselle paikkakunnalle. (Verohallinto 2017.) Omistajanvaihdosprosessin aikana voi tulla vastaan asioita, mihin ei ole ennalta ehditty tai voitu varautua, jo tämän vuoksi on hyvä varata aikaa prosessin toteuttamiseen (Nurmi 2012, 111).

Sukupolvenvaihdostilanteissa omistajanvaihdosprosessi lähtee käyntiin avoimesta keskustelusta perheenjäsenten kanssa. Myyjän tulee selvittää, onko perheenjäsenillä aitoa kiinnostusta jatkaa yritystä, miten mahdollinen muutos tulee vaikuttamaan muuhun perheeseen ja millaisia odotuksia heille on. Perheyriksen siirryttyä sukupolvelta toiselle on erittäin tärkeää, että jatkaja lähtee vetämään yritystä motivoituneena ja innostuneena. (ELY-keskus 2017.) Kaikissa omistajanvaihdostapauksissa paras tilanne on, jos jatkaja saadaan mukaan liiketoiminnan pyörittämiseen jo ennen kaupantekoa. Näin saadaan myyjän ja ostajan välillä siirtymään hiljainen tieto jatkajalle. Mikäli jatkaja on mukana hyvissä ajoin, myös henkilökunta pystyy tutustumaan uuteen omistajaan ja mahdollisesti antamaan hänelle kehitysideoita. (Harno 2016, 10.)

2.3 Asiantuntijan ja myyjän yhteistyö

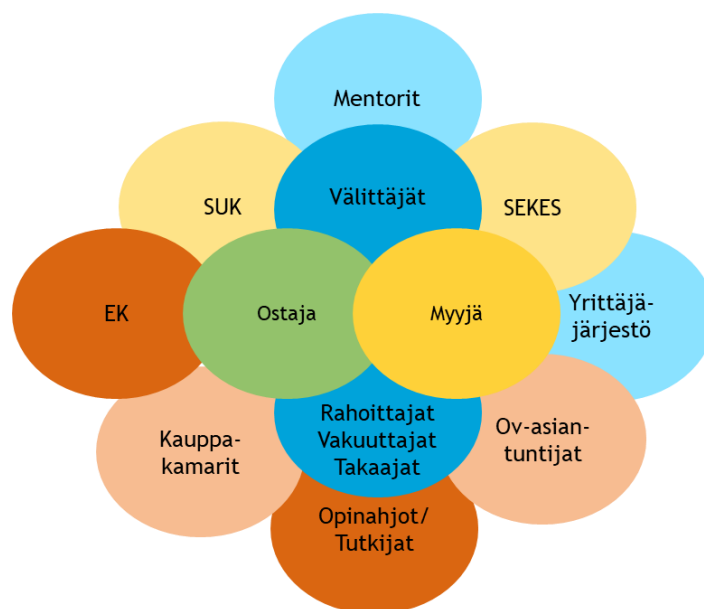
Prosessin alkuvaiheessa asiantuntija ja myyjä päättävät yhteisen tavoitteen, joka yleensä on yrityksen myynti parhaalla mahdollisella hinnalla (poissulkien sukupolvenvaihdokset, joissa ei välttämättä parasta hintaa haeta) ja yrityksen myyntikuntoon saattaminen. Ilman oikeanlaista sitoutumista, suunnitelmallisuutta ja päätöksenteon tasapainoisuutta, ei omistajanvaihdosta voi tehdä. Prosessi vaatii työtä, resursseja ja jonkun verran myös rahaa. Omistajanvaihdokseen voi olla useita eri motiiveja, mutta jokaisessa tapauksessa pyritään siihen, että yritys löytää jatkajan, joka lähtee kehittämään liiketoimintaa. (Nurmi 2012, 17.)

Prosessin aikana myyjä ja asiantuntija käyvät keskenään väliraportointia, jotta molemmat tietävät, kuinka asioiden suhteen edetään ja missä vaiheessa. Asiantuntijan on luettava myyjää ja pyrittävä siihen, että hän täyttää asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Kun ollaan isojen asioiden kanssa tekemisissä, on tärkeää, että myyjä luottaa asiantuntijaansa.

Omistajanvaihdosprosessissa johtaja on myyjä, vaikka asiantuntija vie prosessia määrätietoisesti eteenpäin ja toimii ns. projektipäällikkönä. On monia yksityiskoh-
tia, jotka pitää ottaa huomioon asioiden eteenpäin saattamisessa. Ajankohta eri toiminnoille on tärkeä katsoa yhdessä asiantuntijan kanssa, esimerkiksi tilinpäätöksen päivämäärällä on suuri vaikutus taloudellisiin kustannuksiin. Myyjä voi johtajana keskeyttää halutessaan prosessin, hän vastaa myös prosessin viestinnästä ja lopullisista päätöksistä. On erittäin tärkeää, että asiantuntijan ja myyjän välillä on luottamus, mutta yhtä tärkeää on, että henkilökunnan ja johtajan välillä vallitsee luottamus. (Nurmi 2012, 57.)

Jokaisessa omistajanvaihdostapauksessa katsotaan erikseen koska ja miten asiasta lähdetään viestimään niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Viestinnän ajoitus ja viestintätapa vaihtelee hyvin paljon yrityksen koon ja kokonaiskuvan mukaan. Keskenäisistä asioista ei lähdetä viestimään, jotta välttyään työntekijöiden epävarmuuden tunteilta. Viestintää ei tarvitse suunnitella yksin, se voidaan huomioida jo laaditussa prosessisuunnitelmassa tai myyjä voi ottaa suunnitteluun mukaan jonkun avainhenkilönsä.

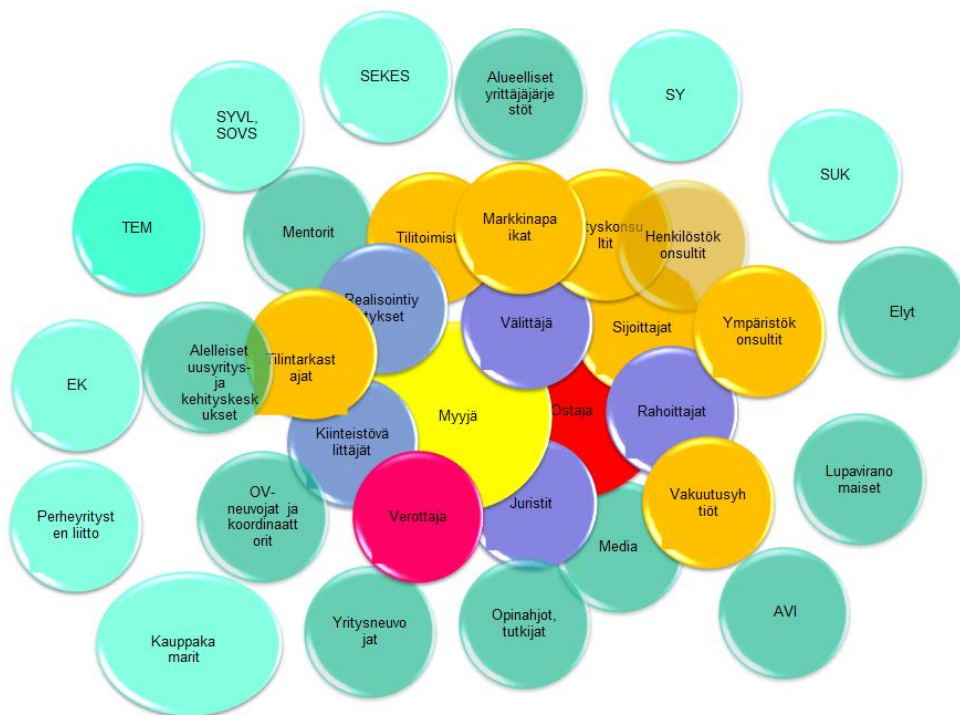
Omistajanvaihdon asiantuntijoita on useita ja he tarjoavat kukin omaa osaamistaan. Kuvio 1 osoittaa omistajanvaihdon keskeisiä sidosryhmiä, joilta saa apua erilaisiin tilanteisiin omistajanvaihdosprosessin aikana. Taloushallinnon ammattilaiset (tilitoimistot, tilintarkastajat, yrityskonsultit) opastavat yrityksen myyntikuntoon laittamisessa, jotta kirjanpito on oikein, tase siivottu ja arvonmääritys tehty realistisesti (Kuismanen, Malinen & Seppänen 2017, 37). Mentoreiden roolia ei voi olla ylikorostamatta, jokainen yrittäjä tarvitsee henkilön, jonka kanssa voi peilailla ajatuksia ja joka voi antaa ulkopuolista näkymystä eri asioihin. Ostajien kannattaa käydä keskustelemassa Uusyrityskeskuksessa (SUK), sieltä he saavat liiketoiminnallista näkökulmaa omille ajatuksilleen. Uusyrityskeskuksen henkilökunta tuntee hyvin alueen yrityskentän ja antaa ensi käden tietoa toimialojen kannattavuudesta. Omistajanvaihdoksissa rahoittajat on tärkeässä roolissa ja heidän tietotaitoa kannattaa hyödyntää. Rahoittajien edustajat tietävät paljon yrityselämästä ja varsinkin takaisinmaksuajan yhteydessä voi kartoittaa ostettavan yrityksen tulevaisuutta. Mahdolliset kyseenalaistukset kannattaa ottaa sparrauksena, jotta asioita tulee katsottua laaja-alaisesti.



Kuvio 1. Sidosryhmät (Suomen Yrityskaupat Oy 2017)

Todellisuudessa sidosryhmien määrä voi myös moninkertaistua tapauksesta riippuen, kuvio 2 kuvaa sidosryhmien määrää, jotka voivat osaltaan olla mukana

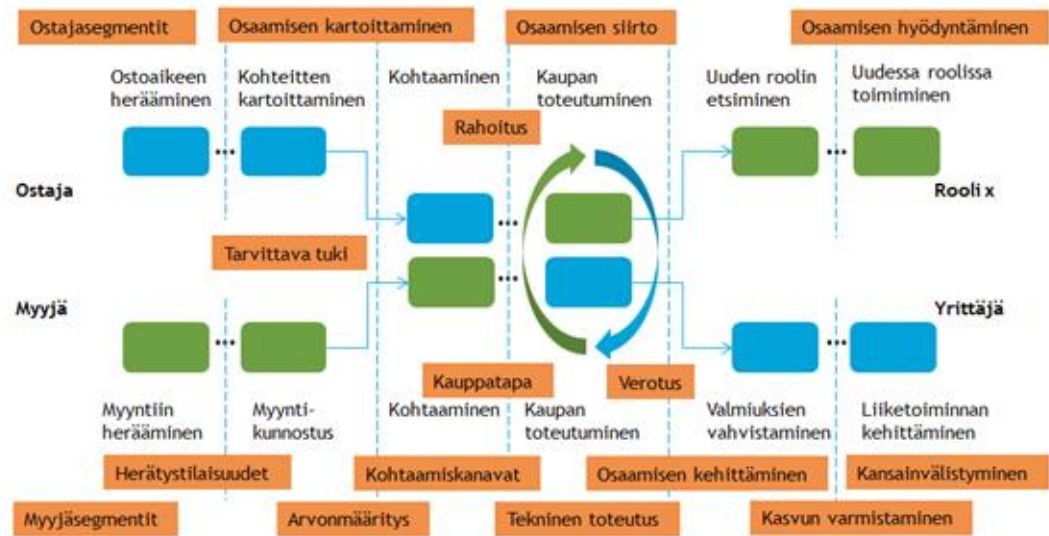
prosessin aikana. Asiantuntijoiden avustuksella asiakas ohjataan oikealle asiantuntijalle aiheesta riippuen. Esimerkkinä jos myyjä ottaa yhteyttä yrittäjäjärjestöön, alkukeskusteluissa nähdään, millaista asiantuntijuutta myyjä tarvitsee. Hänet voidaan ohjata tilitoimistoon, jos myyjän oman tilitoimiston osaaminen ei ole tarpeeksi vahva hänet voidaan ohjata taloushallinnon ammattilaiselle. Jos myyjällä on mukana kiinteistöjä, silloin hänet ohjataan kiinteistövälittäjien puoleen jne. Ostajan kannattaa miettiä tapauskohtaisesti rahoituksen hakemista pankin ja Finnveran lisäksi myös sijoittajilta, jotka tarjoavat myös lainarahaa.



Kuvio 2. Laajempi sidosryhmäkokonaisuus (Suomen Yrityskaupat Oy 2017)

2.4 Prosessin eri vaiheita

Omistajanvaihdosprosessissa yritys laitetaan myyntikuntoon, alla (Kuvio 3) on kuvattu prosessi mitä tämä voi käytännössä tarkoittaa. On kuitenkin huomioitava, että koska prosessit ovat yksittäisiä, ei näitä toimenpiteitä tehdä jokaisen yrityksen kohdalla. Kuvion alle on lähdetty avaamaan prosessia tarkemmin, lähtökohteisesti myyjän näkökulmasta katsoen.



Kuvio 3. Omistajanvaihdosten palvelupolku – keskeiset kysymykset (Suomen Yrityskaupat Oy 2017)

2.4.1 Herättely

Ensimmäisessä tapaamisessa tehdään raamit omistajanvaihdosprosessia varten. Kun yrityksen myyntiä lähdetään suunnittelemaan, asiat täytyy konkretisoida hyvin yksityiskohtaisesti, mitä myydään ja millaista myyntitapaa lähdetään ensisijaisesti tavoittelemaan. Myyjän pitää miettiä omat tavoitteet, mitä hän haluaa saavuttaa (Rissanen 2006, 436). Jotta yritys on myyntikunnossa oman pääoman ja kassan tulee olla kunnossa. Tärkein osa valmistelua on myyjän oma valmistautuminen luopumiseen.

Hankalia tilanteita myyjälle aiheuttaa, mikäli esimerkiksi läheinen henkilö haluaa ostaa yrityksen, mutta myyjä tietää, ettei hän ole kykeneväinen hoitamaan yritystä. Myyjän täytyy osata katsoa tilannetta yrityksen jatkuvuuden kannalta ja pyrkiä keskusteluissa tuomaan asia esiin ostajaehdokkaan kanssa. Mikäli hän ei osaa itse toimia ko. tilanteessa, asiantuntija voi auttaa asiassa ja realiteettien kautta avata ostajalle mitä häneltä vaaditaan. (Rissanen 2006, 435.)

Suosittelavaa on, että prosessisuunnitelmaan kirjataan mahdolliset tulevat haasteet, kriittiset kohdat, kilpailija-analyysi, yrityksen tulevaisuuden näkymät, viestintä ja tarvittavat resurssit (Nurmi 2012, 118-119). Kun suunnitteluvaiheessa ana-

lysoidaan yrityksen tilanne, löydetään toimintavaihtoehdot ja tavoitteeseen päästään hallitusti (Rissanen 2006, 426). Prosessisuunnitelmaan kirjataan, ketkä on yrityksessä avainhenkilöitä, jotka pitää ottaa prosessiin mukaan. Jokaisella mukanaolijalla on oma rooli, ryhmä täytyy saada hyväksymään se ja toimimaan sen mukaisesti. Suunnitelmassa tiedostetaan mihin omistajanvaihdos tulee vaikuttamaan. Omistajanvaihdos vaikuttaa ennen kaikkea luopujiin, ostajiin, perhepiiriin, työyhteisöön ja asiakkaisiin. Välillisesti se vaikuttaa myös rahoittajiin, veroviranomaisiin ja yhteiskuntaan. Myyjällä voi olla vaikea luopua johtajuudesta, yrityksestä tai työyhteisöstä. Monesti myyjä kadottaa oman identiteetin, kun kaikki yritykselle suunnattu aika ei olekaan enää tarpeellista. Asiantuntija voi tukea myyjää muutoksessa ja kertoa hänelle eri vaihtoehtoja, kuinka johdon siirrosta voidaan tehdä helpompaa.

Alkukeskustelun ja prosessisuunnitelman aikana käydään läpi näitä asioita:

1. kartoitetaan tilanne ja kasataan tiedot
2. määritellään ja päätetään tavoitteet
3. ehdotetaan vaihtoehtoisia ratkaisuja yritysjärjestelylle
4. valitaan sopivin vaihtoehto
5. toteutetaan suunnitelma
6. mitataan saadun tulokset. (Nurmi 2012, 37.)

On hyvä käydä myös nämä kysymykset läpi ennen kuin siirrytään seuraaviin vaiheisiin:

1. Kuinka myyjä korvataan, tietotaito ja verkostot?
2. Kuinka henkilökunta saadaan sitoutumaan muutokseen?
3. Kuinka myyjä on käsitellyt yrityksen luopumisen?
4. Kuinka uusi omistaja kehittää toimintaa?
5. Kuinka yritys saadaan parhaaseen myyntikuntoon?
6. Kuinka verotus ja juridiset asiat hoidetaan? (Kallio, Ripatti & Tanni 2008, 85.)

2.4.2 Kunnostus

Asiantuntijat keskittyvät työssään ennen kaikkea ydinasioihin. Monessa omistajanvaihdostapauksessa tehdään yritysjärjestelyitä. Yksinkertaistettuna yritysjärjestelyissä joko liitetään jotakin yrityksen taloudelliseen kokonaisuuteen tai siitä poistetaan jotakin (Karsio ym. 2012, 85). Kunnostusvaiheessa taseesta poistetaan rasitteet, kaikki mikä ei ole olennaista yrityksen liiketoiminnan kannalta keventää taseen tulosta (Välikangas 2016). Kun yritysjärjestelyitä tehdään, tulee aina päivittää verosuunnittelu, jotta se kulkee muutoksen rinnalla. Mikäli veromuutoksia ei huomioida ajoissa, ne voivat koitua kalliiksi jälkikäteen. Verotukseen perehtynyt asiantuntija voi onnistua parhaillaan verosäästöihin yritysjärjestelyitä tehdessä. Kuten aikaisemmin todettiin omistajanvaihdosprosessilla ei ole yhtä kaavaa, jolla ne toteutetaan, vaan jokaisen yrityksen omistajanvaihdos ja yritysjärjestelyt ovat yksilöllisiä tapauksia. Jokaisen tapauksen kohdalla on perehdyttävä sitä koskevaan lainsäädäntöön, jotka ovat yleensä tulkinnanvaraisia. Asiaa ei helpota se, että myös tulkinnat voivat muuttua mm. korkeimman hallinto-oikeuden antamien ratkaisujen jälkeen. (Karsio ym. 2012, 11-12.)

Due Diligence (DD) on yrityksen laaja taloudellinen tarkistus ja sitä pyytää yleensä ostaja. DD tarkistuksen tavoitteena on ostajan tiedon lisääminen, jotta hän tulee tietoiseksi yrityksen kokonaistilasta. Tarkistettaviin asioihin kuuluu yrityksen sopimukset, hallinnon pöytäkirjat, kirjanpitoaineisto, tilauskanta, työsopimukset, immateriaalioikeudet, mahdolliset luvat ja riita-asiat. Tulokset voivat vaihdella ja sillä voi olla ikävät seuraukset. Tarkistuksen jälkeen kauppaneuvottelut voivat keskeytyä, ostaja voi hidastaa prosessia tai kauppatapaa voi muuttua. Tarkistuksen vaikutukset voivat vaikuttaa jopa ostajan rahoitukseen tai kauppakirjan sisältöön. Due Diligence tarkistus kirjataan yleensä kauppakirjaan tiedoksi ja tarkistuksen jälkeen ostaja ei voi vedota tarkistuksen piirissä oleviin asioihin. Mikäli yrityksen kirjanpito on sähköisessä järjestelmässä, DD:n teko on huomattavasti helpompaa. (Halmari, 2015.)

2.4.3 Kohtaaminen ja kaupan toteutuminen

Kauppaneuvottelut voi olla erittäin pitkäaikainen prosessi, jonka tavoite on saada molemmat osapuolet sitoutumaan kauppaan ja tyytyväiseksi lopputulokseen. Kauppahinta esitellään reilusti ja ostaja tekee tarvittaessa vastatarjouksen, kaupanehdot käsitellään yksityiskohtaisesti ja ymmärrettävästi rehdistä hengessä. Keskusteluissa sivutaan ostajan rahoituksen saantia ja mikäli se on vaikeaa, myyjä voi miettiä, haluaako hän itse lähteä ostajan rahoittajaksi. Kauppaneuvotteluiden lisäksi käsitellään immateriaalioikeudet, on erittäin tärkeää selvittää kelle ne jäävät kaupanteon jälkeen. Neuvottelut sisältävät yleiset yrityksen arvo maailman läpikäymisen kuten ympäristövastuut, kirjanpitoikäytännöt, käyttöomakysymykset. (Halmari 2015.)

Yrityksen hinnoittelu on aina tapauskohtaista ja siinä asiantuntijan täytyy olla hienovarainen, sillä myyjä voi hinnoitella yrityksensä tunteella eikä realistisesti. Kauppaneuvotteluiden tulee olla mahdollisimman avoimia myyjän ja ostajan välillä. Yrityksen hintaan vaikuttaa liikevaihdon kasvu, ammattitaito, liiketoiminta-alueet, sijainti, asiakkuudet ja markkinatilanne (Aronia 2017). Myyjä ja ostaja voivat olla taloudellisesti eri lähtökohdissa siviilielämässään, joten myös tämän vuoksi yhteinen hintanäkemyks tulee monesti neuvotteluiden kautta.

Sukupolvenvaihdoksessa voidaan hyödyntää verohuojennusta, mikäli tietyt ehdot täyttyvät. Mikäli kaikki ehdot eivät täyty, verohuojennusta ei myönnetä, vaan luovutusvoitto katsotaan verotettavaksi tuloksi. Ehtona on, että myyjällä on kymmenen prosentin sekä kymmenen vuoden omistusoikeus. Lisäksi ehtona on saajaan liittyvä sukulaisuussuhde, saajan tulee olla myyjän lapsi tai lapsenlapsi, sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Puolison katsotaan täyttävän kriteerit, mikäli joku edellä mainittu lähisukulainen tulee puolison kanssa yhdessä omistajaksi. On huomioitava, että mikäli uusi omistaja myy yrityksen alle viiden vuoden sisällä hän menettää aiemmin saamansa verohuojennuksen. Verohuojennuksen menettäminen huomioidaan tällöin hänen luovutusvoiton laskennassa. (Verohallinto 2017.)

Sopimusneuvottelut käydään ostajan ja myyjän välillä, monesti näissä on mukana asiantuntijat, jotta neuvottelut menevät juridisesti oikein. Neuvotteluihin tulee valmistautua ja osapuolten tulee tietää mistä on valmis mahdollisesti joustamaan. Ennen kauppakirjojen laatimista voidaan tehdä aiesopimus, jossa molemmat osapuolet sopivat aikovansa neuvotella omistajanvaihdoksesta. Aiesopimuksen jälkeen ostajalla on mahdollista tutustua vielä tarkemmin yritykseen, se ei sitouta kumpaakaan osapuolta kaupantekoon. Suuremmissa omistajanvaihdostapauksissa voidaan kirjoittaa myös esisopimus. Tämän allekirjoitettuaan ostaja sekä myyjä sitoutuvat kauppaan. Koska omistajanvaihdosprosessi voi kestää kauankin myös kustannukset voivat nousta tai neuvottelut voivat kariutua, esisopimus auttaa mm. näiden kustannusten pienentämisessä. (BusinessOulu 2015.) Sopimus turvaa sekä ostajaa että myyjää ja sitä ei kannata aliarvioida. Jos yrityksen ostaa yhdessä toisten henkilöiden kanssa suositeltavaa on tehdä osakassopimus (Halmari 2015).

2.4.4 Valmiuksien vahvistaminen, liiketoiminnan kehittäminen

Kauppakirjan pituuksia on yhtä monta kuin laatijaa, mutta aina kannattaa muistaa, että kauppakirjan pituus ei takaa sen laatua vaan sen sisältö. Kauppakirjan sisältö katsotaan yhdessä asiantuntijan kanssa, jotta kaikki kohdat tulee kirjattua oikein. Tilanteissa, jossa iso yritys ostaa pienemmän yrityksen on suotavaa olla erityisen tarkka mitä kauppakirjassa lukee, jotta pienyrittäjälle ei koidu ylimääräisiä kustannuksia tai velvoitteita. Kauppakirjassa tulee olla kauppalain mukaiset tiedot yrityskaupasta ja sen ehdoista. Ehdoilla molemmat osapuolet pystyvät pienentämään riskejään ja sopimaan parhaaksi katsomansa tavoitteet, aikataulut ja vastuut. Kauppakirjassa tulee selventää, miten mahdolliset riitatilanteet selvitetään ja mitä kauppaan kuuluu. Molemmilla osapuolilla on selonottovelvollisuus, mikäli ei ymmärrä jotain kauppakirjan kohtaa. (Suomen Yrittäjät 2017.)

Kaupan teon jälkeen ostajan pitää saada liiketoiminta pyörimään samaan malliin kuin aikaisemmin. Sopimukset pankkien kanssa on oltava kunnossa ja molempien osapuolten viranomaisilmoitukset ajan tasalla. Kauppakirjassa sovitut ehdot pitää täyttää ja mahdolliset rahoitukseen liittyvät vakuudet vapauttaa. (Osuus-

pankki 2017.) Molempien osapuolten tulee olla aktiivisia yrityskaupan tiedottamisesta niin yrityksen sisällä kuin yrityksen ulkopuolelle. Osapuolten on varmistettava, että tieto omistajanvaihdoksesta saavuttaa sidosryhmät, asiakkaat, alihankkijat ja muut yhteistyötahot.

Omistajanvaihdosprosessin aikana myyjä miettii omaa rooliaan kaupanteon jälkeen. Mikäli myyjä ei ole ennakoanut, yrityksen myynnin jälkeen voi tulla taloudellisia ongelmia esimerkiksi pienen myyntivoiton vuoksi. Näihin asioihin varaudutaan yhdessä asiantuntijan kanssa mm. varallisuuskartoituksella. Toisaalta taas, jos myyntivoitto on iso, myyjän tulee miettiä, kuinka sijoittaa mahdolliset voittorahat. Monissa tapauksissa on todettu, että myyjän kannattaa jäädä johonkin rooliin omistajanvaihdoksen jälkeen, jotta hiljainen tieto saadaan siirrettyä uudelle johdolle. Kun myyjä jää taloon, on erittäin tärkeää, että myyjä ja ostaja ovat sopineet pelisäännöistä ja molemmat tietävät oman roolinsa. Molemmilla on omat arvonsa ja tavat toimia, henkilöstön on omattava ostajan tapa ja myyjän on sitä kunnioitettava. Vanhan omistajan täytyy antaa tilaa uudelle omistajalle ja ohjata työntekijöiden mahdolliset kysymykset uudelle omistajalle, ettei itse ota niitä hoitaakseen. (Halmari 2015.)

3 OMISTAJANVAIHDOKSEN ASiantuntijan MÄÄRITTELY JA OMINAISUUDET

3.1 Omistajanvaihdosasiantuntijan ja -organisaation palvelut

Omistajanvaihdosasiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, joka on perehtynyt yritys-kauppojen prosesseihin ja toimintatapoihin. Asiantuntija voi olla joko yleisneuvontaa antava tai hän voi antaa syvällisempää neuvontaa johonkin yksittäiseen asiaan kuten verotus, taloushallinto tai sopimusjuridiikka. Omistajanvaihdosasiantuntija osaa yhdistää eri tietoja eri lähteistä, varsinkin jo kokemusta kerännyt asiantuntija huomaa nopeasti eri yksityiskohtia, jotka on otettava huomioon. Kokemus voi olla työssä hankittua, mutta asiantuntija, joka on tehnyt yrityskaupan tai yrityskauppoja voi samaistua samassa tilanteessa olevaan yrittäjään. Omakohmainen kokemus rakentaa asiantuntijan perustaa, joka voi olla merkittävässä roolissa toimeksiannossa. Asiantuntijaksi ei synnytä, vaan se on pitkäaikaisen kokemuksen ja kouluttautumisen ansiosta saavutettu nimike. OV-asiantuntijan työ on tietotyötä, johon sisältyy suunnittelua ja psyykkistä prosessointia, asiantuntijalla tulee olla osaaminen, luovuus ja motivaatio ammattitaidon pohjalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Omistajanvaihdosorganisaatioilla tarkoitetaan yrityksiä, joiden työntekijät ovat edellä mainittuja asiantuntijoita, he toimivat joko yrittäjinä tai palkkatyöntekijöinä. OV-asiantuntijat ja asiantuntijaorganisaatiot antavat kuulijalleen heti omanlaisen kuvan heidän toiminnastaan. Yleensä asiantuntijaorganisaatioiden ajatellaan olevan vain kahden kolmen hengen yrityksiä, mutta kentällä on myös isoja toimijoita, kuten KPMG ja Ernst & Young. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.) Omistajanvaihdosorganisaatiot tai tarkemmin katsottuna yrityksen asiantuntijat antavat yritykselle apuja eri aiheisiin liittyen. Kiinteistövälittäjät arvioivat kiinteistöt, jos niitä on kaupassa mukana, juristit ja taloushallinnon asiantuntijat voivat auttaa yhtiöjärjestelyissä ja tilintarkastajat voivat tehdä esimerkiksi DD -tarkistuksen (Rantanen 2017).

Myyjille ja ostajille on olemassa paljon tukipalveluita niin maksullisia kuin maksuttomia. Maksuttomia tukipalveluita tarjoaa eri organisaatiot ja näihin voi ottaa yhteyttä omistajanvaihdosprosessin alkuvaiheessa. Nämä ammattilaiset auttavat oikean asiantuntijan valinnassa. Asiantuntijan käyttö on monesta syystä perusteltua, yksi syy on omistajan vahva side yritykseensä joka aiheuttaa sen, että yrittäjän on vaikea astua sivuun katsomaan yritystään pelkkien faktojen perusteella. Yleensä yrityskaupan ollessa kyseessä sekä myyjällä että ostajalla on oma asiantuntija mukana prosessissa ja arvonmäärityskin tehdään kahdesta eri näkökulmasta katsoen. Omistajanvaihdokseen tulee valita oikeanlainen asiantuntija, perusteina voidaan pitää kemioiden kohtaamista ja asiantuntijan alan tuntemista.

Asiantuntijapalveluja tarjoavalla yrityksellä on suuri vastuu. Asiantuntijoiden on oltava erittäin tarkka työssään ja selvitettävä tapausta koskevat realiteetit ennen kuin ne esitetään asiakkaalle. Väärät ohjeet voivat aiheuttaa asiakkaalle suuret taloudelliset menetykset, jotka pahimmassa tapauksessa aiheuttavat asiakkaan yrityksen saneeraukseen tai konkurssiin. Asiakas ottaa aina riskin, kun ostaa asiantuntijapalveluita, hänen on mahdotonta tietää palvelun laatua, kun hän tekee palvelun ostopäätöksen. Palvelun tuottajat voivat olla taitavia myyjiä, vaikka heillä ei olisi oikeanlaista osaamista. Tämä ongelma ilmenee varsinkin asiakkaan ensimmäisessä omistajanvaihdosprosessissa. Mikäli asiakas tekee jo toista omistajanvaihdosta, niin hän osaa vaatia eri tavalla asioita asiantuntijoilta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Yritysvälittäjät auttavat myyjää löytämään ostajan yritykselleen ja ostajaa löytämään ostettava kohde. Ansainnan he saavat peruskustannuskorvauksista, välityspalkkioista, arvonmäärityksistä ja konsultointipalkkioista. Välittäjän on oltava saman aikaisesti analyytikko, myyjä, markkinoija, neuvottelija, laskentapäällikkö, juristi, veroasiantuntija, yritysjärjestelijä, rahoitusasiantuntija, neuvoja, projekti-päällikkö, tulkki, sparraaja, kannustaja, varmistaja, sovittelija, lohduttava olkapää ja moraalinen vartija. Yritysvälittäjä valikoi markkinoille yrityksiä, jotka ovat ostettavissa ja kaupat rahoitettavissa.

Myyjä saa yritysvälittäjää käyttämällä näkyvyyden pienellä panostuksella, asiakaskontakteja, tarvittavan tuen ja lisäresursseja toimeksiannon läpivientiin. Yritysvälittäjien tekemä arvonmääritys sopii niin myyjälle kuin ostajallekin, sillä välittäjän päätyö on yritysten välittäminen ja he toimivat nopeasti avaimet käteen periaatteella. (Rantanen 2017.) Suuri etu yritysvälittäjän käytössä korostuu käytännön asioissa. Hän osaa pyytää tarjoukset samaa formaattia käyttäen ja osaa ohjeistaa tarjouksen antajat selkeästi. Ilman samaa muotoa, tarjousten vertailu on haastavaa tai jopa mahdotonta. (Rantanen 2012, 12.) Arvon tuntemisella on merkitystä, asioihin perehtynyt ostaja tietää markkinahinnat ja jos yritystä yritetään myydä ylihinnalla, ostaja perääntyy. Yleisin ongelma on, että yrityksen arvo on määritellyt pitkäaikainen tilitoimisto, joka ei ole perehtynyt ajantasaisiin markkinahintoihin. (Suomen Yrittäjät 2016.)

Yrityksiä myydään samalla tavalla kuin kiinteistöjäkin eri internet sivuilla, yksi käytetyimmistä kauppapaikoista on Yrityspörssi, jonne voi laittaa joko välittäjän kautta tai oma-aloitteisesti yrityksen myyntiin. Monesti yrittäjäksi lähdetään työhaun kautta, TE-Palveluiden kautta voi löytää ostettavia kohteita. Yrityksiä voi löytää myös kaupunkien ja kuntien omien kotisivujen kautta tai ottamalla yhteyttä kehitysyrityksiin tai yrityspalveluihin.

3.2 Omistajanvaihdosasiantuntijan ominaisuudet

Asiantuntijan tulee lukea asiakastaan, sillä asiakas on aina ison asian äärellä, hän myy elämäntyötänsä. Joillekin yrityskauppa on helpotus, toisille se on pakollinen ja kolmannelle siltä väliltä. Monesti odotetaan, että asiantuntija on korkeasti koulutautunut ja hänen osaaminen on omaa luokkaa. Asiantuntijuus ei kuitenkaan vaadi korkeasti koulutautumista, ei tutkintoa, ei arvoa vaan osaaminen voi karttua kokemuksen kautta. Ainoastaan tieteen asiantuntijoilla tulee olla akateeminen tausta. (Korpimies, 2011.)

Omistajanvaihdosasiantuntijan on oltava asiakaspalveluhenkinen, sillä hänen asiakaskunta on hyvin heterogeenistä. Asiantuntija voi kulkea asiakkaan rinnalla pitkänkin omistajanvaihdosprosessin, joten ominaisuuksiin kuuluu johdonmukaisuus, rehellisyys, harkitsevaisuus, analyttisyys, avoimuus. Hänen vahvuuksia

on hyvä esiintymistaito, päätöksentekokyky, oppimisenhalu, korreksti käyttäytyminen, hyvä argumentointi, itsehillintä ja kuuntelemisentaito. Jokainen asiantuntija tuntee omat taitonsa ja hänen pitää uskaltaa myöntää, mikäli tietotaito loppuu kesken. Koska asiantuntijoiden vahvuuksiin normaalisti kuuluu oppimisenhalu, heillä on pieni kynnys pyytää apua kollegalta tai selvittää asioita viranomaisilta. Toinen asia on jääviyden myöntäminen, asiantuntijan on reagoitava, kun huomaa olevan jäävi hoitamaan asiaa. (Korpimies, 2011.)

3.3 Omistajanvaihdosasiantuntijapalveluiden maksullisuus

PricewaterhouseCoopersin (PwC) Joni Painilainen, joka on partneri PwC:n lakipalveluissa kirjoitti blogissaan kuudesta eri tavasta, kuinka myyjä voi vaikuttaa asiantuntijapalveluiden kustannuksiin. Vinkit ovat yksinkertaisia, asiantuntija kannattaa ottaa mukaan heti alusta lähtien, myyjä ja ostaja voivat käyttää yhteistä asiantuntijaa ja Due Diligence -tarkistuksen voi supistaa vain tarpeellisen kokoiseksi tutkimukseksi. Kauppakirja voi olla lyhyt, sen ei tarvitse olla monisivuinen dokumentti, asiantuntijan hinnoittelumalli voidaan sopia yhdessä ja lopuksi panostus projektinjohtoon vähentää kuluja. (Painilainen 2017.)

On todettu, että vaikka asiantuntijapalvelut maksavat, niin ne tulevat maksamaan itsensä takaisin jossain vaiheessa, verotus on hyvä esimerkki tästä. Mikäli verotustoimintoja ei tunne, voi tehdä epähuomiossa suuren virheen, jota ei enää saa jälkikäteen oikaistua. Vaikka ongelma ei tulisikaan ilmi sinä hetkenä, kun se on tehty, niin se voi tulla eteen jälkikäteen ikävänä yllätyksenä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37.)

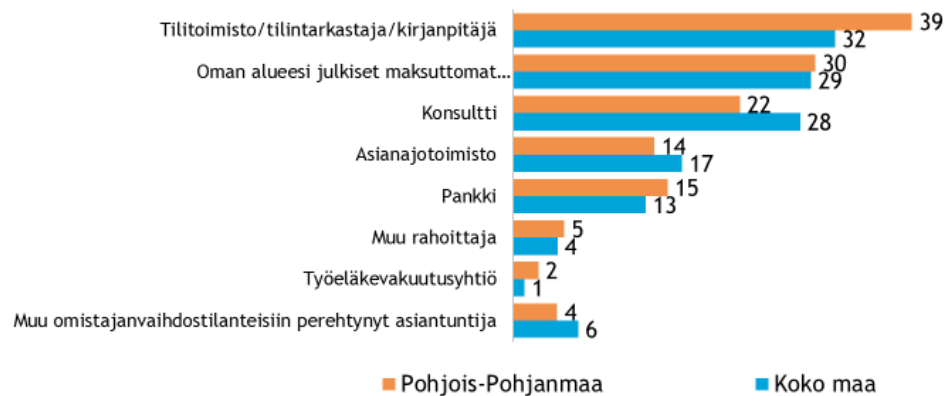
Asiantuntijapalvelun hinnoittelu on tapauskohtaista ja osaltaan vaatii luoviakin ratkaisuja. Käytössä on tuntiperäinen hinnoittelu sekä kokonaishinnoittelu. Suositumpi näistä kahdesta tavasta on tuntiperusteinen hinnoittelu. Harvemmin osataan sanoa, kuinka kauan menee tapauksen käsittelyyn etukäteen, ellei ole tiedossa mistä lähdetään liikkeelle ja mitkä asiat on jo tehty. Hinnoittelun haastavuus tulee siinä, että hintataso luo mielikuvia, sekä palvelusta että yrityksestä. Palvelun ostaja mittaa todennäköisesti palvelun laatua hinnalla, koska tämä on

helpoin tapa. Tämä ei ole väärin, sillä monessa tapauksessa asiantuntijan tietämys, arvostus ja työkokemuksen pituus alalla vaikuttavat hinnoitteluun. Haasteena asiantuntijan hinnoittelussa voidaan katsoa eri työtavat. Asiakas voi joutua maksamaan enemmän, mikäli asiantuntija on tehoton tai työprosessi ei ole kunnossa. Tässä kohtaa on palvelun hinnoittelijan mietittävä, kumpi merkitsee asiakkaalle enemmän palvelun laatu vai hinta. Kuinka saadaan hyvä hinta-laatusuhde? Palvelua ei voi konkreettisesti esittää, koska muita kriteereitä ei ole tiedossa. Hinta on ainoa laadullinen kriteeri, ellei asiakas ole saanut suosituksia yrityksestä muilta käyttäjiltä. Palveluntuottajan pitää osata hinnoitella palvelunsa mahdollisimman joustavasti luovuutta käyttäen. On kuitenkin hyvä muistaa, että asiantuntijapalvelut hinnoitellaan kysyntäperusteisesti, ei niinkään kustannusperusteisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55-56.)

4 JULKAISTUJA OMISTAJANVAIHDOSTUTKIMUKSIA

Tutkimusten mukaan (Kuvio 4) PK-yrityssektorilla toimivat omistajanvaihdosta suunnittelevat yritykset ottavat yleensä ensimmäisenä yhteyttä omaan tilitoimistoon tai tilintarkastajaan (Suomen Yrittäjät 2017). Omistajanvaihdosasiakas määrittelee asiantuntijapalvelun tarpeen joko itsenäisesti, tilitoimiston kanssa tai hän voi käyttää julkisia maksuttomia koordinaattoreita, joiden kanssa aloitustilanne kartoitetaan. Koordinaattoreilla tarkoitetaan kunnan/kaupungin elinkeinoasiamiehiä ja yritysneuvoja.

19: Tahot, joiden puoleen käännyttäisiin omistajanvaihdostilanteessa, % yrityksistä



Lähde: Pk-yritysbarometri, kevät 2017

Tutkimuksen toteuttaja: Taloustutkimus oy

20 Pk-yritysbarometri, kevät 2017 alueraportti, Pohjois-Pohjanmaa

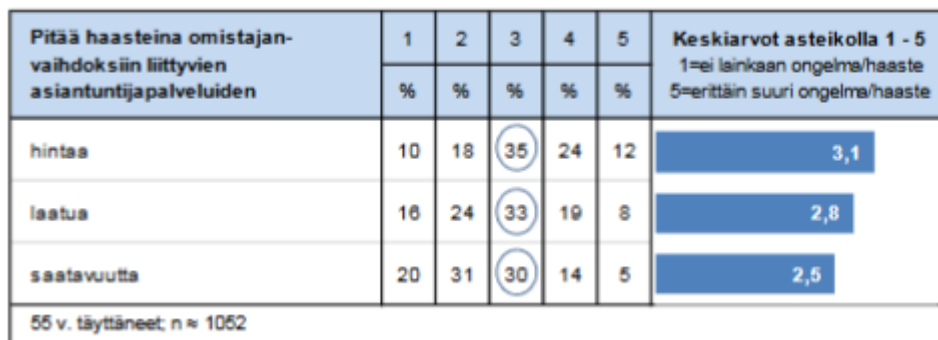
13.2.2017

Yrittäjät FINNVERA Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbeits- und Wirtschaftsministeriet

Kuvio 4. Omistajanvaihdoksen asiantuntijatahot (Suomen Yrittäjät 2017)

PPY:n omistajanvaihdoshanke teki alueen tilitoimistoille kyselyn heidän osaamisestaan ja tulos osoittaa, että lisäkoulutusta tarvitaan suunnittelu- ja vaihdosprosessiin sekä arvonnäaritykseen. Tutuimpina tehtäväkuvina, johon suurin osa ei tarvitse lisäkoulutusta on yritysten alasajot. Tilitoimistot ovat havainnoineet myyjien olevan varovaisia, epävarmoja, tunteella hinnoittelijoita, mutta myös joillakin on positiivinen asenne yrityksen myymiseen. Tilitoimiston osaaminen vaihtelee hyvin laajasti, mitä isompi tilitoimisto on, sitä varmemmin siellä on omistajanvaihdosasiiantuntijoita.

Asiantuntijapalvelun käytön haasteiksi tutkimuksen mukaan nousi hinta, laatu ja saatavuus (Kuvio 5). Tutkimuksessa todettiin, että saatavuutta ei pidetty suurena ongelmana, mutta osa koki palvelun maksavan liikaa. Alueellisia vaihteluita näiden haasteiden välillä oli jonkun verran esim. Pohjois-Pohjanmaalla laatu koettiin ongelmallisemmaksi kuin Etelä-Karjalassa ja Lapissa ongelmallisempaa on asiantuntijapalvelun saatavuus kuin Pohjanmaalla. (Suomen Yrittäjät 2015, 47.)



Kuvio 5. Omistajanvaihdospalvelun haasteet (Suomen Yrittäjät 2015, 47)

Viimeisimmät valtakunnalliset omistajanvaihdosbarometrit on tehty vuonna 2012 ja 2015, omistajanvaihdosasiantuntijan arvostus on muuttunut kolmen vuoden aikana merkittävämpään suuntaan (Suomen Yrittäjät 2015, 45). Alla on (Kuvio 6) PK- yritysten omistajanvaihdosbarometrin vertailut vuosilta 2012 ja 2015, tässä huomioidaan missä asioissa yrittäjät kaipaavat apua asiantuntijoilta. Tulokset osoittaa kuinka ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve on muuttunut viime vuosina. Yrittäjät kaipasivat apua eniten verosuunnittelussa, kokonaiskuvan hahmottamisessa sekä oman yrityksen arvonmäärittelyssä. Verrattuna vuotta 2015 vuoteen 2012 on huomattavissa asiantuntijapalvelutarpeen kasvaminen. Tämä kasvu on positiivinen asia, sillä se varmistaa useamman omistajanvaihdoksen onnistumisen. (Suomen yrittäjät 2015, 45.)

Missä määrin arvioi tarvitsevan ulkopuolista asiantuntija-apua omistajanvaihdosasioissa tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa		1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan tarvetta 5=merkittävässä määrin tarvetta
		%	%	%	%	%	
Arvonmäärittäminen	v.2012 ***	20	16	24	26	15	3,0
	v.2015	12	17	28	25	17	3,2
Verotus	v.2012 ***	20	17	26	21	16	3,0
	v.2015	13	15	26	27	19	3,2
Jatkajan/ostajan löytäminen	v.2012	30	12	16	21	20	2,9
	v.2015	27	13	16	22	22	3,0
Kokonais kuvan hahmottaminen, miten pitäisi edetä asiassa	v.2012 ***	23	17	25	23	12	2,8
	v.2015	12	18	26	25	18	3,2
Omistajanvaihdoksen tekninen toteuttaminen	v.2012 ***	26	17	22	19	16	2,8
	v.2015	17	21	22	21	19	3,0
Rahoitus	v.2012 ***	26	19	27	17	11	2,7
	v.2015	15	19	31	21	14	3,0
Yrityksen laittaminen myyntikuntoon	v.2012	29	20	24	18	8	2,6
	v.2015	26	26	26	16	6	2,5
Yrityksestä luopumisen henkinen vaikeus	v.2012	44	24	18	9	4	2,0
	v.2015	38	28	21	9	4	2,1
v.2012 n = 2575; v.2015 n = 1052 *** p < 0,001, ** p < 0,01, * p < 0,05							

Kuvio 6. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve (Suomen Yrittäjät 2015)

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien tekemän ”PPY palaute ov asiantuntijapalvelut 2014” -kyselyn mukaan 17 vastaajasta 13 toimeksiannon toteutus vastasi yrittäjän odotuksia. 14 yrittäjää oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kommunikointiin asiantuntijan kanssa. Suurin syy tyytymättömyyteen johtui odotettua pienemmästä arvonmäärittelystä sekä palvelun hinnasta. Hinta katsottiin useammassa tapauksessa olevan liian suuri palveluun nähden ja näin ollen asiantuntijan panostus liian pintapuolinen. (Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2014.)

5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastateltavien valinta

Opinnäytetyössä tutkittiin asiantuntijan merkitystä omistajanvaihdoksessa ja sitä varten haastateltiin omistajanvaihdoksen tehneitä yrittäjiä sekä alan asiantuntijoita. Yksi haastateltu yrittäjä on tehnyt pitemmän yrittäjäuran ja myynyt yrityksensä. Yksi haastateltavista on käyttänyt asiantuntijaa yritysjärjestelyihin. Kaksi yrittäjää haastatelluista ovat ostaneet yrityksen. Kaikki ovat käyttäneet ulkopuolista asiantuntijaa prosessin aikana. Aikaisempaa omistajanvaihdoskokemusta on ollut yhdellä yrittäjästä, muut olivat ensikertalaisia. Yrittäjät toimivat eri toimialoilla hyvin erikokoisissa yrityksissä, kolme kokeneempaa yrittäjää ja yksi yrittäjä on vielä yrittäjäuransa alussa. Yrittäjien lisäksi haastateltiin neljää asiantuntijaroolissa olevaa yrittäjää. Kaksi asiantuntijoista on yritysconsulttoijia, yksi veroasiantuntija ja yksi on julkisella puolella elinkeino- ja kehitysjohtajana. Asiantuntijahaastateltavat valikoituivat heidän kokemuksensa perusteella, jokaisella on useamman vuoden kokemus omistajanvaihdoksista. Asiantuntijoilla on työkokemusta taustalla niin verohallinnon kuin taloushallinnon puolelta. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä yrityksiensä toimitusjohtajia. Haastattelut pidettiin kasvotusten henkilökohtaisesti kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelut tehtiin huhti-kesäkuun aikana 2017, aikataulujen yhteensovittaminen vaati järjestelyjä, joten haastattelut tehtiin pitkällä aikavälillä.

Haastateltavien valinnassa ajateltiin kokonaisuutta, pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kohderyhmä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman luotettava. Omistajanvaihdoksen tehneet yrittäjät ovat käyneet omistajanvaihdosprosessin kahden vuoden sisällä ja valikoituivat sen myötä haastateltavien joukkoon. Asiantuntijoihin valittiin henkilöitä, joilla yhdellä oli vahva verotietämys, yksi toimi maakunnassa, yksi julkisella puolella sekä yksi, jonka palvelu on hyvin kokonaisvaltaista, pehmeät arvot huomioituna. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja haastattelukysymyksiä oli kahden tyyppisiä. Omistajanvaihdoksen tehneille yrittäjille oli kysymykset, joissa tiedusteltiin heidän käyttökokemustaan. Asiantuntijoille tehdyt kysymykset koskivat samaa asiaa, mutta eri näkökulmasta katsot-

tuna. Näin saatiin vastakkaisasettelu yrittäjien ja asiantuntijoiden välille ja lopputulokseksi saatiin mahdolliset erot ja yhtäläisyydet asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Haastatteluiden tavoitteena oli löytää asiantuntijuuden merkitys omistajanvaihdosprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mitä asiantuntijalta odotetaan ja miten asiantuntijuus näkyy omistajanvaihdosprosessin aikana. Haastatteluilla haluttiin selvittää mitä asiantuntija ja yrittäjä käyvät läpi aloitus- ja lopetuskeskusteluiden välillä. Mitkä asiat koetaan vaikeaksi ja mihin asioihin tarvitaan asiantuntijuutta. Lisäksi haastatteluissa haluttiin selvittää yritystään myyvien yrittäjien pehmeitä arvoja, joita omistajanvaihdokseen liittyy kovien teknillisten asioiden lisäksi. Pehmeillä arvoilla tarkoitetaan myyjän tunteita, osaamista ja tietotaitoa. Teknillisillä asioilla arvonmäärittäviä, verosuunnittelua jne.

Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ennalta lähetetyn kysymysrungon pohjalta, kestoltaan haastattelut kestivät keskimäärin tunnin per haastateltava. Jokainen haastateltava otti tutkimuksen aiheen positiivisesti vastaan ja haastattelut oli hyvin avoimia. Osittain luottamuksellisten keskusteluiden vuoksi haastateltavien nimiä ei opinnäytetyössä mainita.

5.2 Omistajanvaihdosprosessi

5.2.1 Herättely ja asiantuntijapalvelun käyttökokemus

Haastatteluissa todettiin, että asiakkaan täytyy olla henkisesti valmis omistajanvaihdosprosessiin, syy miksi myy ja mikä on yrityksen kehitys, täytyy olla kirkkaana mielessä. Kaikki asiantuntijat korostivat sitä, että kun ollaan ajoissa liikkeellä prosessin onnistuminen on varmempaa. Liian nopea aikataulu on haitaksi koko prosessille. Kysyttäessä asiantuntijoilta kuinka ajoissa myyjät lähtevät viemään prosessia liikkeelle muodostui eriävä kokemus maksullisten ja maksuttomien yritysneuvojen välille. Nykypäivänä maksullisiin neuvontapalveluihin tulevat yritykset ovat suhteellisen hyvissä ajoissa liikkeellä, mutta maksuttomalla puolella tilanne on taas toisinpäin. Asiantuntijoiden arvio oli, että n. 60 prosentilla myyjistä on ostaja tiedossa jo ensitapaamisessa. Ne asiakkaat, jotka ei tule ajoissa asiantuntijan luokse, olisivat voineet aloittaa omistajanvaihdosprosessin keskimäärin kolme vuotta aikaisemmin. On kuitenkin

muistettava, että kaikki yrittäjät eivät osaa arvioida milloin pitää lähteä liikkeelle, sillä he eivät tiedä millainen prosessi heitä on vastassa. Monesti kuvitellaan, että yrityskauppa menee yhtä nopeasti kuin esim. kiinteistökauppa.

Asiantuntijat pitivät ongelmallisimpia tapauksina elinkelvottomia yrityksiä. Pääsääntö myytävälle yritykselle on, että sen tulee olla aidosti hinnoiteltavissa. Arvonmäärittelyssä hinnan muodostuminen on yksi syy, miksi asiakkaat pettyvät asiantuntijan käyttöön. Asiantuntijat ovat monesti siinä tilanteessa, että joutuvat kertomaan asiakkaalle hinnan olevan paljon matalampi kuin hän on odottanut. Haastatelluista yrittäjistä yhdellä oli hintanäkemys eri kuin toisella osapuolella, mutta keskustelujen kautta päästiin kompromissihintaan. Toinen haastateltu yrittäjä sanoi, että myyjä oli asettanut hinnan samantien kohdilleen, joten hintaneuvottelu oli siltä osin helppo. Arvonmäärittelyssä hintaa nostava tekijä on työntekijöiden osaaminen, jos avainhenkilö lähtee yrityksestä, se voi vaikuttaa yrityksen arvoon. Pienissä yrityksissä joillakin aloilla työ on henkilöitynyt vahvasti. Näissä tapauksissa täytyy miettiä, voiko yritystä myydä ollenkaan jos asiakkuudet riippuvat itse myyjästä. Arvonmäärittelyn täytyy olla realistinen ja on muistettava, ettei liikevaihto sanele markkinahintaa.

5.2.2 Kunnostus

Asiantuntijoiden ja yrittäjien haastatteluissa yleisiksi haasteiksi nousi arvonmäärittäminen, rahoitus, yritysjärjestelyt ja verotus. Samat asiat nousi esiin teoriapuolella omistajanvaihdoksien tutkimusosiossa. Kaikki nämä osa-alueet ovat laajoja ja moni asia kulminoituu näihin. Ilman asiantuntijuutta voidaan tehdä isoja virheitä tai väärän arvonmäärittelyn vuoksi yritys voi jäädä kokonaan myymättä. Ehkä yllättäväkin huomio oli, että kolme asiantuntijaa totesi pienten yritysten omistajanvaihdoksien olevan työläämpiä kuin isojen. Tätä perusteltiin sillä, että pienten yritysten prosessiin kuuluu paljon muutakin, kuin pelkkä laskeminen ja tekninen suorittaminen. On tärkeää, että kaikki prosessissa olevat ottaa huomioon myös omistajanvaihdosten pehmeät arvot, kuten henkisen irtioton. Yrittäjät yhtyivät tähän koskien pehmeiden arvojen huomioimista, itse työmäärään he eivät osanneet ottaa kantaa.

Oletuksena monessa sukupolvenvaihdostapauksessa on, että jatkaja on perheenjäsen. Maksuttomalla puolella toimivan asiantuntijan haastattelussa nousi esiin yrityksen sisäiset ristiriidat sukupolvenvaihdoksessa. Hänen mielestään asiantuntijan luokse meneminen ei edistä asiaa, jos perheen sisällä ei ole käyty kunnolla läpi omistajanvaihdosta. Sukupolvenvaihdoksen ollessa kyseessä, avoimuus perheen kesken tulee olla kunnossa ja kenenkään ei pidä lähteä liikkeelle olettamuksista. Mikäli jatkaja ei ole sitoutunut tai motivoitunut yrityksen johtamisesta hyväkin yritys voi mennä nurin. On hyvä muistaa, että hyvä yritys kannattaa myydä ulkopuoliselle, mikäli perheen sisällä ei ole aidosti innostuneita jatkajia.

Verotussuunnittelu ei ole helppoa ja on ymmärrettävää, että juuri siihen tarvitaan asiantuntijuutta. Verotukseen liittyvät asiat ovat hyvin monimutkaisia ja verosuunnittelu on taitolaji. On haaste kertoa selkokielellä myyjälle mistä on kysymys niin, että myyjä ymmärtää seuraukset ja miksi juuri näin on tehtävä. Verosuunnittelussa ajankäyttö on tärkeässä roolissa, mitä enemmän toimenpiteisiin voidaan ajallisesti vaikuttaa, sitä enemmän saadaan etuja myyjän hyväksi. Verosuunnittelussa otetaan huomioon niin myyjän kuin ostajankin verotus, sillä omistajanvaihdoksessa on kaikkien etu, että kauppa menee hyvin ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Sukupolvenvaihdoksessa verosuunnittelija käyttää verohuojennusta, jos se on mahdollista kriteerien kannalta. Nämä eivät ole kaikilla myyjillä tiedossa, joten tiedottamisen rooli korostuu tässäkin kohtaa.

Haastatteluissa keskusteltiin paljon tilitoimiston roolista, johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvä kirjanpitäjä on timantti yrittäjälle. Tilitoimistojen merkitys on omistajanvaihdoksen aikana on merkittävä, sillä heidän kanssaan myyjä kokoaa kirjanpitomateriaalit tai osaavan tilitoimiston ollessa kyseessä, he toteuttavat omistajanvaihdoksen kokonaisuudessaan. Yrityskaupoissa voi olla tilanne, kuten yhdellä haastateltavista yrittäjistä oli, että yritys on ollut saman kirjanpitäjän asiakkaana huomattavasti kauemmin kuin mitä uusi yrittäjä on ollut toiminnassa mukana. Tämän myötä hänellä on paras tietämys yrityksen taloushallinnasta. Kirjanpitäjä on erittäin hyvä tuki uudelle yrittäjälle, jota kannattaa hyödyntää.

5.2.3 Kohtaaminen

Sekä ov-asiantuntijat että yrittäjät olivat yhtenäisiä siinä, että mikäli ostajan ja myyjän välinen kemia toimii, prosessi etenee paremmin. Jos osapuolten välillä vallitsee epäluottamus prosessi kärsii ja hidastuu. Projektisuunnitelma auttaa luottamuksen rakentamista, koska silloin on saavutettu avoin keskustelu ja tavoitteet on selvillä molemmilla osapuolilla.

Veroasiantuntija nosti haastatteluissa esiin sopimuksen tasapuolisuuden molemmille osapuolille. Asiantuntija tuo ammattitaitonsa esiin kauppaneuvotteluissa ja sopimusasioissa. Sopimusneuvottelut voivat kestää ja usko kaupan syntymiseen voi välillä horjua, asiantuntijan rooli on teknillisten asioiden lisäksi uskonvahvistajan rooli. Kun vastapuolella on haastavampi tapaus sopimuksen laatimiseen menee aikaa. Lisäksi sopimuksen ja kauppakirjojen laatimista voidaan tarkoituksella pitkittää, tähän voi liittyä esimerkiksi julkisen tarjouskilpailun osallistuminen, jolla on merkittävä vaikutus kauppahintaan mikäli tarjous hyväksytään.

Epätasa-arvoisia sopimuksia nähdään valitettavan usein silloin, kun iso yritys ostaa pienen yrityksen. Sopimuksessa voi olla kohtia, jotka jäävät myyjältä huomaamatta ja tämän vuoksi sopimus on aina hyvä tarkastuttaa asiantuntijalla. Sopimuksen laatimiseen vaikuttaa ostajan ja myyjän luonteet, jos toinen haluaa tehdä hyvin yksityiskohtaisen sopimuksen sen pituus kasvaa ja prosessi pitenee. Sopimuksen seuranta on omistajanvaihdostapauksissa selkeä ja ongelmaa haastateltaville ei ole tähän liittyen ilmennyt. Haastatteluissa sopimuksen merkitys korostui kaikilla vastaajilla, mutta kaksi haastateltavaa nosti sen eniten esiin, toinen näistä oli asiantuntija ja toinen yrittäjä.

5.2.4 Kaupan ja valmiuksien toteutuminen, liiketoiminnan kehittäminen

Yrittäjät jakautuvat moneen eri kategoriaan, toiset tuntevat helpotusta kun omistajanvaihdos on ohi, osalla on taas ylisuuret odotukset yrityksestään. Kaikki myyjät eivät ymmärrä, että yritys muuttuu uuden omistajan tullessa taloon ja miksi hänelle tulee antaa vapaat kädet toteuttaa kehityssuunnitelmiaan. Kaksi

asiantuntijaa ja yksi yrittäjä totesi kokemuksiansa perusteella, että mikäli myyjä jää yritykseen omistajanvaihdoksen jälkeen, on hyvä muistaa, että puoli vuotta riittää hiljaisen tiedon siirrossa. Tämän jälkeen myyjän vastuu ns. päättyy. Myyjä ei saa jäädä roikkumaan yritykseen ja hänen pitää antaa ostajan tehdä omat virheensä. Mikäli myyjä on jäänyt taloon työntekijäksi hänen pitää seistä uuden johtajan rinnalla ja ohjata työntekijät ottamaan yhteyttä häneen, vaikka he kuinka tapansa mukaisesti tulisivat myyjälle ongelmia kertomaan. Paras lopputulos saavutetaan kaikille osapuolille, kun yritys menee eteenpäin ja kehittyy.

Tutkimuksessa yllätti se, ettei kukaan haastateltavista ollut kuullut sellaisista tapauksissa, jossa jälkeinpäin olisi tullut riitaa ostajan ja myyjän välille. Tämä on positiivinen asia ja osoitus myös siitä, että sopimusvaiheessa on sovittu asiat tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Yrittäjillä ei ollut kokemuksia negatiivisista yllätyksistä taloudellisesti eikä viranomaitse.

5.3 Omistajanvaihdosasiantuntijapalvelut ja ominaisuudet

Omistajanvaihdosasiantuntijapalvelun käyttöön liittyy ennakkoaluuloja ja odotuksia. Osa yrittäjistä on hyvin tietoisia prosessin eri vaiheista ja ovat valmiita käyttämään asiantuntijaa ja maksamaan siitä. Osa olettaa oman osaamisen olevan tarpeeksi kattavaa ja ei anna arvoa asiantuntijuudelle ja kolmas osa lähtee etsimään tietoa kaikesta eli perustietoa ei omistajanvaihdokseen liittyen ole. Yhteistä kaikissa tapauksissa on, että jokaisesta tapauksesta löytyy syy miksi asiantuntijaa olisi hyvä käyttää. Yrittäjien oman osaamistason lisäksi oman haasteensa luo, kun yrittäjät luottavat henkilöön, joka esittää olevansa asiantuntija omistajanvaihdoksissa sitä olematta. Asiantuntijan velvollisuus on olla rehellinen, mikäli oma osaaminen ei riitä, hänen täytyy ohjata asiakas toisen asiantuntijan luokse. Käyttökokemusten perusteella asiantuntijan valinnassa on hyvä käydä läpi asiantuntijavaihtoehtoja ja kannattaa myös miettiä sitä, onko viisasta ottaa liian tuttua asiantuntijaa mukaan omaan prosessiin.

Kun yrittäjiltä tiedusteltiin palvelukokemuksia, kukaan ei kyseenalaistanut asiantuntijuuden merkitystä haastatteluiden aikana, enemmän yrittäjät miettivät asiantuntijan käytön järjeistämistä. Yhdellä oli selkeä kuva mihin käyttäisi asiantuntijaa

seuraavassa yrityskaupassa. Muut yrittäjät eivät eritelleet mihin tarvitsivat ulkopuolista apua. Kaikki olivat oppineet jotain tehdystä prosessista, joten seuraavaa tapausta katsottaisiin hieman eri näkökulmasta ja jotkut päätökset tehtäisiin eri tavalla. Osa yrittäjistä käyttäisi omissa verkostoissaan olevia asiantuntijoita, yksi vastaajista kääntyisi toimialajärjestön puoleen ja ensi alkuun käyttäisi heidän lakimiehiään.

Omistajanvaihdosasiantuntijoiden käyttöä suositeltiin, jotta prosessi saadaan vietyä turvallisesti loppuun saakka hyvän suunnitelman pohjalta. Turvallisella läpiviennillä tarkoitetaan, että myyjälle ei jää taloudellista taakkaa tai seuraamuksia prosessista. Yrittäjät kokevat helpotukseksi sen, ettei tarvitse miettiä meneekö asia oikein tai millaisiin vastuisiin hän sitoutuu omilla päätöksillään. Kaikki yrittäjät vastasivat, että haluavat kokea tunteen, että häntä tuetaan koko prosessin ajan. Toiset kokevat saaneensa suurimman hyödyn keskusteluista, joita prosessin aikana käydään, toiset saivat rahallisen hyödyn. Jokainen tuntee asiat eri tavalla, myös näissä haastatteluissa nousi esiin kunkin tapauksen yhteydessä eri asioita, jotka vaikuttavat asiantuntijan työhön ja omistajanvaihdosprosessin kulkuun. Kaikkien vastauksista kuitenkin kuului myyjän eli asiakkaan kunnioittaminen. Koska monelle omistajanvaihdos tapahtuu vain kerran elämässä, asiantuntijalla tulee olle aktiivinen ja ohjaava rooli. Asiantuntijuus luo prosessiin myös tehokkuutta, eräs haastateltu asiantuntija on saanut palautetta, jossa asiakas yllättyi, kun prosessi oli edennyt nopeampaa kuin oli ajatellut. OV-asiantuntijapalveluiden konkretisointi on vaikeaa, joten asiantuntijuuden merkitystä on vaikea mitata rahassa, mutta asiantuntijan käyttäminen on joka tapauksessa investointi, jonka saa korkoineen takaisin.

Vastauksissa nousi paljon adjektiiveja, joilla kuvattiin asiantuntijuuden ja asiantuntijan ominaisuuksia ja tarpeellisuutta. Asiantuntija merkitsee jokaiselle myyjälle jotakin, toiset ovat läheisempiä asiantuntijan kanssa kuin toiset. Vastausten perusteella asiantuntijan rooli on monitahoinen, hän on uskon luoja, keskustelukumppani, rauhoittaja ja itse prosessin perustan luoja. Ominaisuuksia, jotka haastateltavat pitivät tärkeinä asiantuntijalla oli rehellisyys, helposti lähestyttävä ja tasapuolinen kohtelu ikään, sukupuoleen ja rotuun katsomatta.

Asiantuntijan pitää olla tavallinen ihminen toiselle ihmiselle. Asiakasta pitää aidosti kuunnella ja hänen toiveet pitää huomioida.

5.4 Asiantuntijoiden maksullisuus

Omistajanvaihdosasiantuntijapalvelut koettiin helposti löydettäväksi, kaikki haastateltavat yrittäjät käyttivät ensimmäisessä yrityskaupassa maksutonta palvelua, josta lähtivät liikkeelle. Ov-asiantuntijapalveluita markkinoidaan samalla tavoin kuin mitä tahansa asiantuntijapalveluita, mutta suurin osa päättyy ov-asiantuntijan luokse suosittelun kautta. Suosittelija on ollut yrittäjäkollega tai toisen palvelun tarjoaja. Helppo tapa lähteä liikkeelle on ensin lähestyä yrittäjäjärjestöä, kunnan/seutukunnan/kaupungin yritysneuvoja tai toimialajärjestöä.

Haastatteluissa kävi ilme, että maksuttomat yritysneuvontapalvelut tukevat maksullisia asiantuntijapalveluita. Maksuttomat ja maksulliset palvelut ei kilpaile toisiensa kanssa vaan päinvastoin niiden koettiin täydentävän toisiaan palveluprosessin näkökulmasta katsottaessa. Yritysneuvojat pystyvät kartoittamaan asiakkaan alkutilanteen ja tätä kautta ohjaamaan hänet oikealle asiantuntijalle, näin asiakas ei ole pelkkien markkinoiden varassa tietämättä asiantuntijoiden osaamisen tasoa. Yrittäjien kannalta on erittäin hyvä asia, että tarjontaa on paljon ja monen hintaista. Jokaisella ei ole välttämättä varaa ostaa asiantuntijapalveluita niin paljon kuin toisella tai etsivät muista syistä halvinta ratkaisua. On hyvä, että käytetään ainakin maksuttomia palveluita, jotta kokonaiskuva omistajanvaihdoksesta aukeaa ja sen jälkeen myyjä voi miettiä mihin apua tarvitaan, kuinka paljon yrityksen oma tilitoimisto voi tehdä ja kuinka paljon tarvitaan ulkopuolista apua.

Asiantuntijan maksullisuudesta kysyttäessä asiantuntijoiden näkökulma on, että pienet yritykset eivät ole niin halukkaita maksamaan palveluista kuin yritykset, jotka tekevät isompaa liikevaihtoa. Tämä ei siis välttämättä ole sidonnainen yrityksen fyysiseen kokoon vaan ennemminkin liikevaihtoon. Suurimmaksi esteeksi käytölle katsottiin olevan palveluiden hinta. Yrittäjät pitävät asiantuntijapalkkioita suhteellisen isoina, vaikka ovatkin saaneet yrityskauppaan liittyviä säästöjä heidän käytöstään. Eroja maksuvalmiudessa on myös silloin,

kun katsotaan asiayhteyttä, asiakas on valmiimpi maksamaan veroneuvoista kuin perusneuvonnasta. Veroasioissa hyöty asiantuntijan käytöstä on helppo perustella, koska se näkyy kirjanpidollisesti. Asiantuntijapalveluiden käyttö on paljon myös yrittäjän luonteesta kiinni, kuinka valmis on ottamaan apua ja miten paljon on itsekin valmis käyttämään aikaa prosessiin.

Yrittäjät, jotka käyttivät kokonaisvaltaisempaa palvelua pitivät asiantuntijapalveluita kalliina, mutta jos palvelua käytettiin vain tiettyyn asiaan hinta pidettiin kohtuullisena. On tärkeää, että asiantuntija ilmoittaa selkeästi mikä palvelu on maksullista ja mikä ei. Varsinkin yrittäjät, jotka eivät ole ennen käyttäneet asiantuntijoita eivät tiedä, että peruskysymykset tai yhteydenotot voi olla maksullisia. Tukiraha ei vaikuttanut asiantuntijapalvelun käyttöön, mutta toki se otetaan mieluusti vastaan.

5.5 Asiantuntijan käytön SWOT

SWOT lyhenne tulee englannin kielestä ja se kuvaa kohteena olevan asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla pystytään osoittamaan nopeasti mitkä asiat nousevat esiin asiantuntijan käyttöön liittyen. Tämä kooste näyttää nopeasti mitä lisäarvoa asiantuntijuus prosessiin antaa ja toisaalta, mitä riskejä siihen liittyen voi tulla vastaan. Analyysi on kooste jo opinnäytetyössä esiin tulleista asioista opinnäytetyön lähteiden ja haastatteluiden perusteella.

Asiantuntijuuden ja asiantuntijan vahvuudeksi koettiin ajantasaisuus ja syvä tietämys, sillä asiantuntijat kouluttautuvat koko ajan. Määrätietoinen suunnitelma takaa prosessin etenemisen johdonmukaisesti ja takaa turvallisen ja laadukkaan lopputuloksen. Tehokkuus takaa myyjän oman resurssin ja kustannuksien säästön. Heikkoutena niin teoriapuolella kuin haastatteluissa nousi hinta, mutta on muistettava, että asiantuntijat ovat suurimmaksi osaksi yrittäjiä ja he elävät näillä palkkioilla, kuten tuli erään asiantuntijan kanssa puheeksi. Mahdollisuudet asiantuntijuuden käytöstä liittyi yrityksen kehitykseen, henkiseen tukeen sekä kustannusten pienentämiseen. Hyvällä verosuunnittelijalla säästetään isojakin summia esimerkiksi arvolisäverojen osalta. Uhaksi katsottiin asiantuntijat, jotka eivät ole

ammattitaitoisia tai jotka eivät tunne yrityksen toimialaa, näiden vuoksi voi tulla mm. ikäviä lisäkustannuksia. Suuri merkitys on myös asiantuntijan tehokkuudella sekä kemioiden kohtaamisella. Mikäli kemiat ei kohtaa myyjän ja asiantuntijan välillä koko prosessista voi jäädä ikävä maku molemmille osapuolille.

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • syvä tietämys, ajantasaisuus • määrätietoinen prosessi • turvallinen • laatu • ajansäästäminen • rutiininomaisuus työskentelyssä, tehokkuus • tietojen jäsentely, käsitteiden tunteminen 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinta
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • yrityksen kehitys • myyjä ei maksa turhista asioista esim. verot • monipuolinen asiantuntijuus • empatia, yhdessä kulkeminen prosessin joka vaiheessa 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntijat, jotka eivät oikeasti ole asiantuntijoita • kemiat • tehottomuus • toimialan tuntemattomuus

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää asiantuntijuuden merkitys omistajanvaihdoksessa ja mihin asioihin myyjät tarvitsevat eniten apua. Monet puntaroivat hyvin tarkkaan asiantuntijan käyttöä, harvemmin mietitään mitä seuraamuksia tulee, jos ei käytä asiantuntijaa. Tietoa haettiin haastattelemalla sekä omistajanvaihdoksen asiantuntijoita, että yrityskaupan tehneitä yrittäjiä. Haastatteluista saatiin laadukasta materiaalia ja yllättävänkin samantyyllisiä vastauksia, joka vahvistaa yhteistä näkökantaa. Tutkimustulos vahvistaa sen, että omistajanvaihdosprosessiin kannattaa ottaa mukaan ulkopuolinen asiantuntija, sillä asiantuntijan mukanaololla varmistetaan onnistunut omistajanvaihdos. Eniten teknistä tukea myyjät kaipaavat asiantuntijalta verotuksessa, arvonmäärittämisessä sekä kokonaiskuvan hallinnassa. Arvonmäärittäminen tehdään aina asiakkaan näkökulmasta, joka tarkoittaa sitä, että sekä myyjällä ja ostajalla on hyvä olla omat asiantuntijat, jotka arvioivat kyseessä olevan yrityksen. Näin nähdään kuinka lähellä tai kaukana ostajan ja myyjän kauppahinnat ovat. Kun realiteetit on tiedossa, voidaan lähteä viemään läpi hintaneuvottelut. Hintaneuvotteluiden päättyessä on varmistettu, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja voidaan tehdä kaupat.

Asiantuntijan tarpeen määrittely lähtee oman osaamisen kartoittamisesta. Ei ole kovin montaa myyjää, joka pystyy tekemään koko prosessin itsenäisesti omistajanvaihdosasiiantuntijoita lukuun ottamatta. Heidänkin kohdalla suositeltavaa on ottaa prosessiin mukaan ulkopuolinen henkilö, sillä ei ole varmaa voivatko he irtaantua omasta yrityksestään niin, että katsovat sitä vain lukujen ja faktojen näkökulmasta. Suurin syy asiantuntijan käytön esteenä on omistajanvaihdospalveluiden hinnat. Opinnäytetyön aikana nousi esiin monia eri tahoja, jotka ovat auttamassa yritystään myyviä yrittäjiä, alkuun pääsee hyvin maksuttomia palveluita käyttämällä. Kun omistajanvaihdosprosessi on edennyt, maksullisia palveluita voi käyttää joko avaimet käteen paketilla tai yksityiskohtaisemmin tiettyyn osa-alueeseen kuten sopimuksen laatimiseen. Asiantuntijapalvelut kannattaa aina kilpailuttaa, alkukeskusteluissa on syytä myös kysyä mistä asioista asiantuntija ottaa lisämaksun.

Asiantuntijalta vaaditaan monia eri ominaisuuksia, yksi tärkeimmistä asioista on tavallisuus. Vastaajat kokivat, että asiantuntijan tulee olla helposti lähestyttävä ja tarjota tukea silloin kun sitä tarvitaan. Asiantuntijoiden työtavat vaikuttivat myös haastateltavien vastauksiin. Tärkeää on olla tehokas ja vuorovaikutteinen, jotta asiakkaan ei pidä soittaa kysyäkseen missä mennään. Asiantuntijan oma-aloitteisuus ja aito kiinnostus tuovat luottamusta prosessin turvallisesta eteenpäin vie misestä.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen seikkailu asiantuntijoiden ja yrittäjien mielteisiin. Tutkimuksen tulos oli odotettavissa, asiantuntijuudella on merkitystä ja se on todettavissa, kun käydään läpi onnistunutta omistajanvaihdosta. Uskon, että opinnäytetyössä on katsottu asiaa tarpeeksi laaja-alaisesti ja ydinasiat on saatu poimittua tutkimukseen. Aihe oli erittäin vaikea rajata, sillä eri alan asiantuntijoita on paljon ja todella moni asia liittyy omistajanvaihdokseen. Tutkimuksen aikana löytyi kuitenkin keskitie mitä pitkin suunnata eteenpäin ja pikkuhiljaa oppi keskittämään asiat vain siihen mitä tutkitaan. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat laadukkaita ja luotettavia. Aiheesta löytyy hyvin monenlaista kirjoittajaa ja joissain kohdin täytyi käyttää harkintaa mitä lähde on viisasta käyttää. Toivon, että opinnäytetyö tuo niin asiantuntijoille kuin yrittäjille ainakin yhden vinokin, mitä voivat käyttää työssään. Asiantuntijoiden kohdalla se voi liittyä markkinointiin tai asiakkaan huomioimiseen, yrittäjän kohdalla se voi olla vaade asiantuntijalle tai yleisajatus siitä, miksi hänenkin kannattaa kääntyä asiantuntijan puoleen.

Tämä opinnäytetyö on tehty suurimmaksi osaksi myyjän näkökulmasta, jatkotutkimuksen voisi tehdä ostajan näkökulmasta. Ostajan kohdalla suuri kompastuskivi on monesti rahoitus ja siihen liittyvä asiantuntijuus. Rahoittajat monesti sanovat, että hyvä case saa aina rahoituksen, mutta mikä on hyvä case? Toisena jatkotutkimusaiheena voidaan nostaa asiantuntijoiden koulutuksen. Tästä on tehty tutkimus ainakin vuonna 2011, mutta se olisi hyvä päivittää. Mikä on riittävä koulutus asiantuntijalle ja tulisiko tähän vaatia jotain kokemusta. Tämän jatkotutkimuksen tulokset voisivat ennaltaehkäistä epäonnistuneita omistajanvaihdoksia, joissa asiantuntijan tietämys ei ole ollut riittävää. Kolmantena jatkotutkimuskohteenä voi nostaa yrityskaupan jälkeisen ajan. Nouseva ajankohtaisena aiheena

on luopuvien yrittäjien tulevaisuus. Mitä he tekevät yrityskaupan jälkeen? Kuinka he sopeutuvat ja miten he täyttävät sen ajan mitä yritystoiminnan jälkeen jää vapaaksi?

LÄHTEET

Anttila, E. 2016. Yritystoiminnan esteiden raivaaja ja rakentava muutosvoima. Fennia 03/2016, 10.

Aronia 2017. Toimialajärjestelyt. Viitattu 28.9.2017 <http://www.aronia.fi/fi/service/3/toimialajarjestelyt/>

BusinessOulu 2015. Yrityskauppa. Viitattu 13.12.2017 https://www.businessoulu.com/media/2015/yrityskauppa_2015.pdf

ExitEnter vol 2 2016. Helsinki: Suomen Yrittäjät. Viitattu 28.11.2017 https://issuu.com/yrittajat/docs/sy_exit_vol2

Halmari, E. 2015. Asianajotoimisto Hedman Partners Oy. Onnistu yrityskaupassa omistajanvaihdosseminaari 4.6.2015.

Harno, P. 2016. Valmistaudu omistajanvaihdokseen varhain. Fennia 03/2016, 10.

Kallio, J., Ripatti, E. & Tanni, K. Oma yritykseni 2008, Tampere: TAT-Palvelut Oy.

Karsio, T., Koila, T., Vartiainen, S. & Äärilä, L. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely 2012. 3. painos. Helsinki: KHT-Media oy.

Korpimies, A. 2011. Konsultti tarvitsee isot korvat ja pienen suun. Tivi 14.8.2011, viitattu 7.12.2017 <http://www.tivi.fi/Arkisto/2011-08-14/Konsultti-tarvitsee-isot-korvat-ja-pienen-suun-3186137.html>

Kuismanen, M., Malinen, P. & Seppänen, S. PK-yritysbarometri – kevät 2017. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu 2005. Helsinki: WSOY.

Manninen, P. Yritys vaihtaa omistajaa 2001. Helsinki: WSOY.

Nurmi, K. Kipeän muutoksen lääkkeet - kohti parempia muutoksia 2012. Helsinki: Infor.

Osuuspankki 2017. Opas omistajanvaihdokseen. Viitattu 13.12.2017 <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685>

Painilainen, J. 2017. Kuusi vinkkiä, joilla voit vaikuttaa neuvonantajakuluihin yrityskaupassa. Helsinki: Pwc. Blogi, Yritysjärjestelyt. Viitattu 28.9.2017

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät 2014. PPY palaute ov asiantuntijapalvelut 2014 -kysely.

Rantanen, J. Arvonmääritys yrityskaupassa 2012. Helsinki: Suomen yrittäjien Sy-point oy.

Rantanen, J. 2017. Suomen Yrityskaupat Oy. 22h omistajanvaihdosseminaari 22.11.2017.

Rantanen, J. 2017. 22h esitys jaettavaksi. Sähköposti paula.pihlajamaa@yrittajat.fi 14.12.2017. Tulostettu 14.12.2017.

Rissanen, T. Uutta virtaa yrittämiseen 2006. Vaasa: Pohjantähti.

Siikarla, P. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos 2001. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Suomen Yrittäjät 2017. Yrittäjän ABC. Viitattu 21.12.2017 <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/yrityskaupan-muistilista-318142>

Varamäki, E., Tall, J., Joensuu, S. & Katajavirta, M. 2015. Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2015. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

Verohallinto 2017a. Yrityksen sukupolvenvaihdos verotuksessa. Viitattu 21.12.2017 https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48042/yrityksen_sukupolvenvaihdos_verotuksess5/

Verohallinto 2017b. Yritysjärjestelyt ja verotus -liiketoimintasiirto. Viitattu 28.11.2017 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48196/yritys%C3%A4rjestelyt-ja-verotus--liiketoimintasiirto/>

Välikangas, T. 2016. Yrityksen omistajanvaihdoksesta tilitoimiston silmin. Oulu: Y-Tili Oy. PPY:n blogi. Viitattu 21.12.2017

Yritys myyntikuntoon 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.11.2017 https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Yritys+myyntikuntoon_FI.pdf/5ba0287a-c389-4c3a-863e-70af82d8e5c3

LIITTEET

- Liite 1. Omistajanvaihdosprosessi taulukkona
- Liite 2. Omistajanvaihdosprosessissa ilmeneviä tarkentavia kysymyksiä
- Liite 3. Asiantuntijoille esitetyt kysymykset
- Liite 4. Yrityksille esitetyt kysymykset

Liite 1 Omistajanvaihdosprosessi taulukkona

OMISTAJANVAIHDOS- PROSESSI	ASiantuntijan ROOLI	YRITTÄJÄN ROOLI
HERÄTTELY		
Aloituskeskustelut:	Aloituskeskustelussa myyntiajatus on jo herännyt ja asiantuntija kertoo eri vaihtoehtoista myyjälle.	Myyjä aloittaa valmistautumisen omistajanvaihdokseen niin henkisesti kuin teknillisesti.
Prosessisuunnitelma	Tehdään yhdessä asiakkaan kanssa.	Tehdään yhdessä asiantuntijan kanssa.
KUNNOSTUS		
Tase	Asiantuntija tekee tarvittavat suunnitelmat, kuinka tase puhdistetaan ylimääräisestä.	Asiakas miettii taholtaan onko omaisuutta tai kiinteistöjä, jotka haluaa säilyttää itsellään, jotka erotetaan yrityksen kirjanpidosta. Tärkeää on erottaa mikä on olennaista yrityksen liiketoiminnan kannalta.
Due Diligence	Tehdään joko täysi DD tarkistus tai osittainen riippuen tapauksesta sekä yrityksen koosta.	Kerää tarvittavat tiedot ja dokumentit asiantuntijaa varten.
KOHTAAMINEN		
Kauppaneuvottelut	Asiantuntija tekee yrityksen arvonmäärityksen ja antaa tarvittaessa tukea kauppaneuvotteluissa.	Ostaja ja myyjä neuvottelevat mahdollisten asiantuntijoidensa kanssa molempia osapuolia tyydyttävän hinnan.

Sukupolvenvaihdos: lahjanluonteinen kauppa	Asiantuntija tekee verotussuunnitelman.	Myyjä miettii sopivan kauppasumman.
KAUPAN TOTEUTTAMINEN		
Sopimusneuvottelut	Asiantuntija yleensä laatii, tai ainakin tarkistaa sopimuksen, jotta se on tasapuolinen molemmille osapuolille.	Ostaja ja myyjä käyvät sopimuksen läpi ja sopivat sopimuksen ehtoista.
Kauppakirjat	Kauppakirjan laatiminen.	Kauppakirjojen ehtojen sopiminen ja lopulta hyväksyntä allekirjoituksella.
VALMIUKSIEN VAHVISTAMINEN, LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN		
Jälkihoito	Taloushallintojärjestelyt	Viestintä, kauppakirjan ehtojen toteuttaminen, taloushallinto
Yrityskaupan jälkeen		Mahdollinen hallituspaikka, neuvonantaja, eläkepäivät, muu toiminta.

Liite 2 Omistajanvaihdosprosessissa ilmeneviä tarkentavia kysymyksiä

Alle on listattu opinnäytetyön aikana esille tulleita kysymyksiä, mitä on hyvä ottaa esille omistajanvaihdosprosessin aikana.

- ✓ Mitkä ovat välietapit prosessin aikana?
- ✓ Millainen tavoite tekee yrityksestä mahdollisimman arvokkaan?
- ✓ Millaisia tuotannontekijöitä yrityksessä on?
- ✓ Onko käyttämättömiä kasvumahdollisuuksia?
- ✓ Mikä on yrityksen ja omistajien valmius myyntiin?
- ✓ Mitä toimenpiteitä on tehty, mitä tehdään?
- ✓ Mikä on omistajanvaihdoksen aikataulu ja suunnitelma?
- ✓ Kuinka helposti vieras voi hypätä puikkoihin?
- ✓ Miten ostosta tehdään kaikin tavoin helppoa?
- ✓ Mikä on toimitilojen käytettävyys?
- ✓ Onko yrityksessä tehty tuotekehitystä?
- ✓ Millaiset on yrityksen jakelukanavat?
- ✓ Minkä tasoista on henkilökunnan osaaminen?
- ✓ Minkä tyyppinen ostajan tulee olla?
- ✓ Onko myyjä käyttänyt mentoreita?
- ✓ Kuinka aktiivinen myyjä voi olla myynnissä?
- ✓ Onko myyjä huomionnut oman taloudellisen tilanteen myynnin jälkeen?
- ✓ Mahdolliset jatkajat työntekijät, omat lapset, heidän puoliset?
- ✓ Keiden kanssa omistajanvaihdoksesta tulee keskustella?
- ✓ Onko vaihtoehto, että omistaja jää palkkatyöhön yritykseen?
- ✓ Millaisia voimassa olevia sopimuksia yrityksellä on?
- ✓ Millainen on oman tilitoimiston osaaminen?
- ✓ Minkälaiset on yrityksen rutiinit?
- ✓ Onko taseessa siistimistä?
- ✓ Kuinka yrittäjä huolehtii omasta jaksamisesta?
- ✓ Onko ostaja jo tiedossa?

Liite 3 Asiantuntijoille esitetyt kysymykset

- ✓ Esittely, nimi, yritys, kuinka kauan toiminut alalla
- ✓ Mistä olette saaneet oman ov-kokemuksen
- ✓ Mikä on yleisin ongelma, johon omistajanvaihdosmuutosta suunnittelevat hakevat?
- ✓ Onko asiakas valmis maksamaan neuvontapalveluista?
- ✓ Minkä hyödyn itse koet tuovasi yrittäjälle, mitä palautetta olet saanut?
- ✓ Mikä sinun mielestäsi on tärkein asia, kun omistajanvaihdosta lähdetään tekemään?
- ✓ Onko yrittäjät liikkeellä tarpeeksi ajoissa?
- ✓ Mikä on mielestäsi este, että yrittäjät eivät käytä asiantuntijaa?

Liite 4 Yrityksille esitetyt kysymykset

- ✓ Mitä asioita käsittelit asiantuntijan kanssa?
- ✓ Oletko käyttänyt maksuttomia omistajanvaihdospalveluita?
- ✓ Miten koet asiantuntijoiden maksullisuuden?
- ✓ Käyttäisitkö asiantuntijaa uudelleen omistajanvaihdostilanteessa?
- ✓ Löysitkö helposti tietoja eri asiantuntijoista?
- ✓ Mikä oli suurin hyöty asiantuntijan käytössä?
- ✓ Jäitkö kaipaamaan jotain asiantuntijalta?
- ✓ Mikä on oman tilitoimistosi osaaminen omistajanvaihdoksessa, oma näkemys?
- ✓ Mitä terveisiä antaisit asiantuntijoille?